

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI  
(Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandar Lampung Dua)**

**SKRIPSI**



**Disusun Oleh :**

**NYOMAN YELLY DESTAVIANUS**

**1912120029**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
INSTITUT INFORMATIKA DAN BISNIS DARMAJAYA  
BANDAR LAMPUNG**

**2022**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Keberadaan organisasi pemerintah merupakan sesuatu yang penting bagi proses kehidupan masyarakat. Organisasi Pemerintah memiliki misi menyelenggarakan pelayanan kepada publik. Pelayanan publik berkaitan erat dengan kinerja para pegawai yang pada dasarnya merupakan tanggung jawab dari setiap individu yang bekerja dalam institusi atau suatu organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai standar yang telah ditetapkan (Sutedjo & Mangkunegara, 2013). Seperti yang kita ketahui bahwa pelayanan merupakan unsur terpenting dalam menunjang tercapai atau tidaknya target yang telah dirancang. Hal ini dikarenakan pelayanan kemudian akan berhubungan langsung dengan kinerja yang dilakukan oleh pegawai dikantor pelayanan pajak itu sendiri. Jika pelayanan kepada kepada wajib pajak dilakukan dengan optimal, maka hasil yang akan dicapai juga tentu saja maksimal (Noorhani, 2017).

Dalam hal mengukur sebuah kinerja, salah satu komponen yang berperan penting adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia adalah aset paling berharga dan paling penting yang dimiliki oleh suatu perusahaan, karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia yang dimiliki perusahaan (Kusuma & Ardana, 2014). Setiap bagian ataupun divisi di dalam suatu perusahaan harus dapat mengelola dan mengoptimalkan SDM yang ada. Pengelolaan SDM tidak terlepas dari pegawai yang ada pada organisasi tersebut, yang nantinya diharapkan dapat mewujudkan apa yang menjadi tujuan pencapaian dari organisasi tersebut. Dalam hal pencapaian, organisasi harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, memiliki motivasi tinggi, dan kinerja yang baik, sehingga mampu

menjadikan tempat tersebut semakin mudah mencapai target dalam hal penerimaan pajak (Riniwati, 2016). Dalam hal ini sumber daya manusia atau pegawai dituntut untuk terus menerus mengembangkan semua kemampuannya secara proaktif didalam instansi. Menurut (Subekti, 2015) sumber daya manusia yang di inginkan organisasi untuk saat ini merupakan SDM atau pegawai yang berkeinginan berkembang secara terus menerus, dan mumpuni dalam membantu organisasi atau instansi dalam perihal kondisi seperti apapun sehingga suatu kepercayaan yang diberikan oleh organisasi atau instansi kepada pegawai tersebut akan menghasilkan peningkatan dalam hal kinerjanya. Didalam instansi pemerintahan, untuk mencapai sebuah tujuan yang telah terstruktur melalui sarana dan prasarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh seseorang ataupun sekelompok orang yang memiliki peran aktif dan kritis sebagai individu dalam mencapai sebuah tujuan instansi tersebut. Menurut (Achmad, 2009) menjelaskan bahwa tercapainya tujuan instansi salah satunya dapat dicapai melalui kinerja yang positif dan optimal dari sumber daya manusia atau pegawainya, namun tidak menutup kemungkinan juga bahwa instansi suatu saat akan menghadapi beberapa adanya hambatan untuk mencapai sebuah tujuan. Hambatan yang datang bisa berdampak buruk bagi kinerja dan pelaksanaan pekerjaan para pegawai di organisasi tersebut menjadi tidak lancar.

Untuk dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsi pada suatu organisasi, sangat membutuhkan hadirnya sumber daya manusia yakni pegawai yang mempunyai tingkat kinerja secara optimal, aktif dan strategis. Maka setiap organisasi memang memerlukan SDM atau pegawai yang dirasa memenuhi kriteria seperti kepribadian yang tinggi dan kemampuan yang mumpuni serta kecakapan dalam mengambil sebuah keputusan. Sedangkan, (Soedarmayanti, 2017) menuturkan bahwasanya sumber daya manusia yaitu pegawai atau karyawan memiliki peran penting didalam suatu organisai ataupun instansi, oleh sebab itu untuk mewujudkan efektivitas

organisasi, SDM akan bekerja secara maksimal jika dilatih dengan menerapkan prinsip manajemen sumber daya manusia.

Hal tersebut kemudian juga dilakukan oleh Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Bandar Lampung Dua yang terus melakukan berbagai upaya guna memaksimalkan penerimaan dari sektor pajak di Kota Bandar Lampung (Lisa, 2020). Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Bandar Lampung Dua merupakan unit kerja dari Direktorat Jenderal Pajak yang melaksanakan pelayanan dibidang perpajakan kepada masyarakat baik yang telah terdaftar sebagai wajib pajak maupun belum. Mempunyai kinerja yang baik adalah keinginan setiap organisasi, jika terciptanya kinerja yang baik maka akan terciptanya hubungan yang harmonis dan suasana kerja yang sangat menyenangkan dalam terciptanya tujuan. Peningkatan kinerja pegawai yang baik akan membawa kemajuan bagi suatu organisasi atau instansi pemerintah untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu berbagai upaya-upaya yang dilakukan tentu saja dengan meningkatkan dan memaksimalkan kinerja dari pegawai yang ada di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Bandar Lampung Dua. Karena sejatinya efektivitas kerja yang baik, pada gilirannya akan menghasilkan suatu produktivitas kerja yang optimal. Hasil dari produktivitas kerja para pegawai, akan diberikannya suatu penghargaan berupa tunjangan bagi seluruh pegawai yang telah menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Besaran tunjangan kinerja berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 96 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 37 Tahun 2015 dan PMK Nomor 211/PMK.03/2017 tentang Tunjangan Kinerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak adalah diberikan paling banyak 10% lebih rendah sampai dengan paling banyak 30% lebih tinggi dari besaran Tunjangan Kinerja tercantum dalam Lampiran Peraturan Presiden, dengan memperhatikan keadaan keuangan negara.

Namun dalam melaksanakan pekerjaannya, para pegawai masih terdapat beberapa kekurangan yang terkait dengan kinerja mereka, diantaranya ialah kedisiplinan pegawai. Hal ini dapat dilihat dari fenomena yang seharusnya jam yang ditentukan sudah harus siap memberikan pelayanan tetapi malah sebaliknya banyaknya yang tidak siap ataupun personil pemberi pelayanan tidak lengkap (Abdullah, 2014). Masalah lain yang biasa terjadi di organisasi yaitu masih adanya kendala dimana beberapa karyawan terlambat dalam mengerjakan tugas yang telah diberikan oleh pimpinan sehingga pekerjaan lain menjadi tertunda. Kemudian masih ada karyawan yang menggunakan waktu kerja untuk kepentingan karyawan itu sendiri, seperti tidak berada di ruang kerja pada jam kerja dan biasanya karyawan tersebut berada di luar untuk melakukan aktivitas pekerjaan kantor. Dengan terdapatnya fenomena tersebut, membuat pekerjaan menjadi terhambat dan menyebabkan kedisiplinan yang buruk terhadap kinerja pegawai.

Selain disiplin kerja, adanya indikator lain yang akan mempengaruhi kinerja pegawai yaitu tunjangan kinerja. Tunjangan dijadikan sebagai bentuk tanggung jawab dan penghargaan kepada pegawai, dengan cara institusi memberikan imbalan dalam bentuk kompensasi. Kompensasi merupakan upah, gaji, dan fasilitas lainnya yang merupakan balas jasa atau pembayaran yang diberikan oleh institusi atau perusahaan kepada para pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Menurut pandangan (Kusuma, 2017) seseorang bekerja memberikan waktu dan tenaganya kepada organisasi dan organisasi memberikan imbalan atau kompensasi yang bentuknya bermacam-macam. Kompensasi dalam hal ini berkaitan erat dengan tunjangan kinerja, jika tunjangan kinerja yang diberikan tidak sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan pemerintah, maka akan memicu permasalahan di organisasi tersebut. Para pegawai tentu saja menginginkan tunjangan yang mereka dapatkan sesuai dengan beban pekerjaan mereka. Ketika seorang pegawai mengetahui tunjangan yang akan diperoleh, maka hal tersebut dapat memberikan

dorongan agar seseorang dapat bekerja lebih baik lagi. Kondisi ini akan memberikan dampak positif terhadap kualitas dan kinerja pegawainya, karena pada dasarnya kompensasi merupakan penghargaan atau *reward* yang didasarkan pada kinerja seseorang dan bukan penilaian dari senioritas apalagi jumlah jam kerja.

Dalam melakukan pekerjaan, pegawai akan merasakan hal yang ada disekelilingnya. Hal ini berkaitan dengan lingkungan sosial antar karyawan yang perlu dibentuknya komunikasi yang baik agar pekerjaan dapat berjalan dengan lancar. Komunikasi yang buruk dengan rekan kerja atau atasan dapat menjadi masalah dalam dunia kerja. Fenomena ini sering terjadi dan bisa membuat kita merasa bingung serta tidak memiliki informasi yang cukup mengenai pekerjaan. Lingkungan sosial yang buruk membuat motivasi dalam bekerja juga akan menurun. Dengan demikian, interaksi yang terjadi antara karyawan dengan atasannya atau antar sesama karyawan tidak berjalan efektif sebagaimana yang diharapkan, sehingga menghasilkan kualitas kinerja yang kurang maksimal. Selain itu, kondisi lingkungan di KPP Pratama Bandar Lampung Dua, saat ini terdapat fasilitas permainan anak. Dengan adanya fasilitas tersebut, menimbulkan suara kebisingan disaat jam kerja, sehingga dirasa mengganggu konsentrasi para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Oleh karena itu hendaknya diusahakan agar lingkungan kerja harus baik dan kondusif sehingga pegawai merasa betah berada di ruangan dan merasa senang serta bersemangat untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Dalam melakukan suatu pekerjaan kita selalu berharap apa yang kita kerjakan menjadi hasil yang berguna untuk atasan dan juga *client*. Namun dalam pelaksanaannya, sesuatu yang kita kerjakan malah berakibat fatal. Kita sebagai karyawan harus mampu membenahi kesalahan tersebut agar atasan kembali merespon kinerja kita dengan baik (Abdullah, 2014).

Selain peraturan-peraturan yang telah diberikan, guna membuat karyawan menjadi lebih semangat dalam bekerja yaitu dengan adanya motivasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang mendorong seseorang melakukan, bersikap dan bertingkah laku untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Motivasi akan menjadi positif apabila seseorang merasa senang dan tertarik pada pekerjaannya, namun motivasi menjadi negatif apabila seseorang merasa bosan dan tertekan terhadap pekerjaannya. Motivasi menjadi pendorong seseorang untuk melaksanakan suatu kegiatan guna mendapat hasil yang terbaik sesuai yang diharapkan. Oleh karena itu, tidak heran jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang sangat tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Untuk itu pegawai perlu membangkitkan motivasi kerja agar menghasilkan kinerja yang baik sesuai dengan yang diharapkan, sehingga kita akan senantiasa dapat membantu pencapaian tujuan organisasi. Pencapaian kinerja pegawai yang optimal dapat dilihat dari kesejahteraan pegawai dan faktor-faktor yang mendukung kinerja pegawai (Najonan & Tangkere, 2018). Faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai di sektor publik yaitu terletak pada aspek individu yang dituntut untuk memiliki *knowledge*, *skill*, *motivation*, dan *role* (Magdalena, 2015). Namun untuk menentukan faktor tersebut tentunya ada beberapa kualifikasi sebagai indikator pengukuran kinerja pegawai sektor publik, yaitu pada buku “Akuntansi Sektor Publik” (Mardiasmo, 2004) menjelaskan bahwa :

1. Pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah. Ukuran kinerja yang dimaksud untuk dapat membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik.
2. Ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.

3. Ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

**Tabel 1.1**

**Indeks Kepuasan Pelayanan Periode 2018 -2022**

<b>TAHUN</b>	<b>TARGET</b>	<b>PENCAPAIAN</b>
2018	4	3,41
2019	4	3,42
2020	4	3,40
2021	4	3,41
2022	4	3,60

*Sumber : KPP Pratama Bandar Lampung Dua 2022*

Pada tabel tersebut, bisa dilihat indeks kepuasan pelayanan di KPP Pratama Bandar Lampung Dua. Tahun 2018-2019 terdapat peningkatan pencapaian sebesar 0,01%. Kemudian Tahun 2019-2020 terdapat penurunan pencapaian sebesar 0,02%. Lalu tahun 2020-2021 terdapat peningkatan kembali pencapaian sebesar 0,01%. Terakhir tahun 2021-2022 terdapat peningkatan pencapaian yang cukup signifikan yaitu sebesar 0,19%. Hasil dari pencapaian tersebut bisa kita kaitkan dengan pelayanan suatu organisasi yang ada hubungannya dengan kinerja para pegawai. Hal ini disampaikan juga oleh (Avni et al., 2015) yaitu kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan dan terus memberikan pelayanan serta informasi terbaik untuk para wajib pajak, dimana hal ini merupakan komitmen utama Direktorat Jendral Pajak. Pernyataan tersebut sama saja kaitannya dengan pengukuran keberhasilan para pegawai yang dapat dilihat dari indeks kepuasan pelayanan di KPP Pratama Bandar Lampung Dua. Jika pada tahun tersebut mengalami peningkatan, maka hasil dari kinerja para pegawai juga

meningkat, dan juga sebaliknya bila tahun tersebut mengalami penurunan, maka hasil dari kinerja para pegawai juga menurun. Dengan adanya data tersebut, membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian, dikarenakan untuk mengukur tingkat pola konsisten yang mempengaruhi kinerja pegawai dengan melihat dari tolak ukur indikator pengukuran tujuan dan sasaran program unit kerja pemerintah seperti yang disampaikan oleh (Mardiasmo, 2004).

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan diatas, membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian, dikarenakan untuk mengukur tingkat pola konsisten yang mempengaruhi kinerja pegawai dengan melihat dari tolak ukur indikator pengukuran tujuan dan sasaran program unit kerja pemerintah seperti yang disampaikan oleh (Mardiasmo, 2004).

Penelitian ini mereplikasi penelitian dari (Dewi, 2019) dengan judul “Pengaruh Tunjangan Kinerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai”. Perbedaan pada replikasi ini terletak pada objek penelitian dan variabel, yaitu peneliti terdahulu meneliti di Direktorat Jenderal Bina Administrasi Kewilayahan Kementerian Dalam Negeri, sedangkan penelitian ini meneliti di KPP Pratama Bandar Lampung Dua dan menambah variabel Motivasi Kerja serta Disiplin Kerja, yang diambil dari penelitian (Agustian, 2019) yang berjudul “Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Makasar”.

Penelitian (Dewi, 2019) menemukan bahwa variabel “Tunjangan Kinerja” berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dan menemukan bahwa variabel “Lingkungan Kerja” berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Penambahan variabel dalam penelitian ini yaitu dengan alasan peneliti bermaksud meneliti faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandar Lampung Dua.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat diketahui bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, perlu diterapkannya beberapa hal dan dalam hal ini maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandar Lampung Dua)**”.

## **1.2 Ruang Lingkup Penelitian**

Dalam memfokuskan penelitian agar permasalahan yang diteliti memiliki ruang lingkup dan arah penelitian yang jelas, maka peneliti memberikan ruang lingkup penelitian sebagai berikut :

1. Penelitian dilakukan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandar Lampung Dua melalui penelusuran data primer.
2. Subjek penelitian ini adalah pegawai yang terdapat di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandar Lampung Dua.

## **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah terdapat pengaruh tunjangan kinerja dengan kinerja pegawai?
2. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja dengan kinerja pegawai?

3. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja dengan kinerja pegawai?
4. Apakah terdapat pengaruh disiplin kerja dengan kinerja pegawai

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan paparan masalah diatas, maka penelitian ini memiliki beberapa tujuan, yaitu sebagai berikut :

1. Membuktikan secara empiris pengaruh tunjangan kinerja dengan kinerja pegawai.
2. Membuktikan secara empiris pengaruh lingkungan kerja dengan kinerja pegawai.
3. Membuktikan secara empiris pengaruh motivasi kerja dengan kinerja pegawai.
4. Membuktikan secara empiris pengaruh disiplin kerja dengan kinerja pegawai.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan manfaat bagi pihak-pihak terkait sebagai berikut :

1. Bagi Akademisi

Diharapkan penelitian ini dapat menyediakan informasi yang berkaitan dengan pengaruh tunjangan kinerja, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja, yang ada kaitannya dengan kinerja pegawai.

2. Bagi Regulator Terkait

Bagi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandar Lampung Dua penelitian ini diharapkan dapat membantu mengevaluasi kinerja pegawai.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya dan dapat memberikan manfaat kontribusi dalam pengembangan teori selanjutnya.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Pembahasan dalam penulisan ini akan dibagi menjadi lima bab yang masing-masing dari bab-bab tersebut akan berisikan uraian tersendiri secara garis besar.

Bab-bab tersebut adalah sebagai berikut :

### **Bab I : PENDAHULUAN**

Bab ini berisi mengenai latar belakang, ruang lingkup penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **Bab II : LANDASAN TEORI**

Bab ini berisi mengenai teori-teori yang mendukung penelitian ini, seperti penelitian terdahulu, kerangka pikir, dan hipotesis.

### **Bab III : METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang definisi dan pengukuran variabel populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

### **Bab IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi tentang uraian deskripsi hasil penelitian dan analisis data serta mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi.

### **Bab V : KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi kesimpulan atas penelitian dan saran yang bermanfaat untuk pihak serta menyediakan referensi bagi peneliti yang ingin melanjutkan penelitian ini.

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**