

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sejarah pajak atau jumlah uang yang ditarik oleh pemerintah kepada masyarakatnya sudah terjadi dari sejak pemerintahan Mesopotamia atau yang saat ini dikenal dengan negara Irak, begitupun yang terjadi pada bangsa Mesir, dan Roma, dimana tujuan diambilnya pajak dari masyarakat adalah untuk membangun suatu bangsa yang mengacu pada kesejahteraan masyarakatnya. Sebagaimana yang telah disampaikan oleh Putra, T.S.A (2022) dalam “Pajak Untuk Pembangunan Nasional” menyampaikan bahwa sejarah pemungutan pajak sudah terjadi sejak tahun 3300 SM (Sebelum Masehi) sampai dengan masa kekaisaran Roma di tahun 31 SM (Sebelum Masehi), pada jaman tersebut penarikan pajak kepada masyarakat menjadikan bangsa tersebut bangsa yang makmur. Penarikan pajak bagi kemakmuran suatu bangsa tentu di desain dengan sistem yang baik, yaitu penarikan dengan atau melalui objek pajak yang tepat.

Pajak yang telah di dapat dari masyarakat akan dikelola sebaik-baiknya oleh pemerintah, dikembalikan kepada masyarakat dalam bentuk aktivitas yang ditujukan pada aspek pendukung pengembangan sumber daya manusia, percepatan pembangunan pada infrastruktur publik, peningkatan ekonomi, pemantapan pada pelaksanaan reformasi birokrasi secara efektif, efektivitas birokrasi, dan mendukung program ekonomi hijau, (Ferdian T, 2023).

Kebergantungan negara Indonesia tercermin pada kebijakan negara yang mengatur tentang pendapatan negara, atau perundang-undangan negara tentang pajak, dimana pada Undang-undang Nomor 28 Tahun 2022 mengenai Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2023 terlihat bahwa 98,9% pendapatan negara berasal dari pajak (RRI, 2024). Walaupun prosentase pendapatan negara yang didapat melalui pajak memperlihatkan bahwa pemerintah sangat bergantung pada rakyatnya, namun hasil dari pajak tersebut digunakan oleh pemerintah untuk menyelesaikan masalah vital yang dihadapi oleh masyarakat, seperti; perbaikan atau pembangunan infrastruktur seperti jalan aspal, pengadaan fasilitas pendidikan formal, fasilitas kesehatan, perlindungan sosial dan ketahanan energi (Peraturan Daerah Provinsi Lampung, Nomor 4 Tahun 2024, Bagian IV, Bab II, Bagian 4, Pasal 55).

Dengan penjelasan tentang alokasi pendapatan pajak dan besarnya prosentase pajak sebagai salah satu variabel pendapatan negara jika dibandingkan dengan variabel pendapatan yang lainnya, jelas hal tersebut menginformasikan kepada kita bahwa bagaimana jika secara rata-rata target pendapatan pajak negara selalu tidak dapat tercapai, atau masyarakat Indonesia memiliki kecenderungan untuk enggan membayar pajak kepada negara ini, tentu hal tersebut akan berdampak secara langsung pada niatan pemerintah untuk melakukan pembangunan terhadap aspek vital, mengingat ketergantungan pemerintah pada pajak seperti yang telah dijelaskan oleh penulis di atas.

Ketidak mampuan pemerintah dalam mencapai target bisa saja disebabkan oleh kondisi ekonomi masyarakat yang sedang tidak baik, pendapatan masyarakat yang

rendah, atau rendahnya kesadaran dalam membayar pajak yang disebabkan oleh tidak adanya *punishment* atau hukuman saat masyarakat tidak membayar pajak, atau mungkin saja pajak tidak mampu mencapai target kinerjanya disebabkan oleh terdapatnya masalah pada mekanisme penerapan atau penarikan pajak itu sendiri, tentu melibatkan peran sumber daya manusia pada institusi yang berkaitan dengan pajak. Penetapan target perolehan pajak sangat berpengaruh terhadap seberapa baik institusi dalam menjalankan pekerjaannya pada penarikan pajak, sehingga proses pencapaian target institusi menjadi sangat penting, sehingga kesulitan pemerintah dalam pencapaian target perolehan pajak merupakan masalah yang juga penting dan patut untuk ditemukan jawabannya.

Jika sumber permasalahan adalah terlalu tingginya tarif pajak, artinya telah terjadi kesalahan pada dasar penetapan perhitungan tarif pajak, tentu akan berdampak juga pada dasar penetapan target perolehan pajak per-tahun. Jika masalahnya adalah menurunnya kekuatan ekonomi masyarakat yang menyebabkan terjadi ketidakmampuan masyarakat dalam membayar pajak, mengapa ketidaktercapaian target berlangsung secara konsisten secara bertahun-tahun, atau bagaimana dengan kinerja institusi yang telah diberikan wewenang untuk bertanggung jawab pada urusan pajak, karena masalah yang terjadi bisa saja ditemukan pada kinerja sumber daya manusia di dalam institusi. Sihombing E dalam Fahmi I (2018) dalam artikel berjudul “Mencermati Pendirian BUMN” mengatakan bahwa variabel yang tidak kalah penting adalah mengukur kinerja di sebuah sistem, sehingga sistem mampu berperan dalam pencapaian strategi, memotivasi organisasi, melalui proses komunikasi yang baik.

Salah satu daerah di Indonesia yang memiliki potensi untuk dapat berkembang dan mampu memberikan kontribusi ekonomi untuk negara Indonesia adalah Provinsi Lampung, daerah dengan karakteristik masyarakat yang beragam menjadikan daerah yang secara geografis terletak pada bagian paling ujung di pulau Sumatera memiliki potensi berkembang secara ekonomi, perkembangan yang terjadi pada sektor industri perkebunan (Setiawan, 2020), dan industri lain yang memiliki potensi ekonomi yaitu pariwisata, dan pusat berkumpulnya masyarakat untuk melakukan transaksi di ibu kota (Bandar Lampung), yang hal tersebut dapat menarik industri layanan pendukung lainnya, dan daya tarik ekonomi secara luas. Peluang tersebut tentu harus dapat direspon dengan baik oleh pemerintah daerah atau kota, peluang tersebut sangat bergantung dengan penyediaan infrastruktur yang antara lain, infrastruktur jalan, kesehatan, pendidikan, keamanan sosial, dan ketahanan energi, yang dananya didapatkan oleh pemerintah (desa atau kota) melalui pajak.

Institusi yang memiliki wewenang dalam pengelolaan pajak daerah di Indonesia dikenal dengan Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA), di Provinsi Lampung Badan ini bekerja berdasarkan kebijakan Gubernur mengacu pada undang-undang yang berlaku, sebagai dasar keputusannya. Sebagian urusan pemerintahan provinsi yang dimaksud adalah bidang pendapatan daerah, dengan fungsi kewenangannya yang antara lain adalah; (1) merumuskan kebijakan, melakukan pengaturan, membuat perencanaan, dan menetapkan standar atau pedoman, (2) melakukan pembinaan, kodinasi, pengawasan, dan pengendalian, (3) lalu pelayanan dalam bidang administratif, <https://bapenda.lampungprov.go.id/konsep>

(2024). Pelaksana pada level pemerintahan dibawahnya (Kota Bandar Lampung) juga sama, seperti pada tata kelola kegiatan pajak pada pemerintahan Kota Bandar Lampung. Berdasarkan pada RENSTRA Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Bandar Lampung (yang kemudian penyebutannya berubah menjadi Badan Pendapatan Daerah di Tahun 2024) tahun pemerintahan 2021 sampai dengan 2026, menyatakan bahwa tugas pokok badan ini adalah melaksanakan sebagian urusan pemerintah dibidang pengelolaan pendapatan daerah dari sektor pajak daerah.

Jenis pajak yang dikelola oleh BAPENDA Kota Bandar Lampung adalah Pajak Hotel, Pajak Restoran, Pajak Hiburan, Pajak Reklame, Pajak Parkir, Pajak Penerangan Jalan, Pajak Air Tanah, Pajak Mineral Bukan Logam, Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan (PBB P-2), Perolehan Hak Atas tanah dan Bangunan (PPHTB), Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan, dan Pajak Air Tanah. Dalam menjalankan tugasnya BAPENDA Kota Bandar Lampung membagi wewenang kerja kedalam struktur kerja berdasarkan jenjang wewenangnya, dimulai dari jenjang tertinggi yaitu Kepala Badan, kemudian Sekertaris, lalu di bawahnya terdapat fungsi kerja yang secara hierarcy dalam posisi sama yaitu Bidang Perencanaan dan Pengendalian Sosial, Bidang Pajak, Bidang Pendaftaran dan Penetapan, Bidang Pembukuan dan Pelaporan, kemudian yang paling bawah adalah Unit Pelaksanan Teknis dan Kelompok Jabatan Fungsional.

Badan Pendapat Daerah (BAPENDA) Kota Bandar Lampung juga telah menetapkan target perolehan setiap tahun sebagai tolak ukur kinerjanya, yang

diterjemahkan dalam target tahunan. Dalam upayanya pada pencapaian target tersebut, BAPENDA Kota Bandar Lampung telah mengemas layanannya agar dapat memudahkan masyarakat dalam proses pembayaran pajak dengan memperkuat sarana dan prasarana, sebagai contoh untuk optimalisasi layanan Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Bandar Lampung telah memiliki 20 UPT yang tersebar di masing-masing wilayah kecamatan. BAPENDA Kota Bandar Lampung telah secara progresif berupaya meningkatkan prolehan pajak daerah dengan menciptakan pelayanan-pelayanan yang desainnya berdasarkan pada kendala yang dihadapi oleh masyarakat, khususnya saat masyarakat ingin membayar pajak, namun demikian berdasarkan **Tabel 1.1** dibawah BAPENDA Kota Bandar Lampung masih menghadapi masalah pada pencapaian targetnya.

Upaya yang dilakukan untuk menghadapi masalah operasional yang berkaitan dengan pengelolaan pendapatan dari mata pajak telah dilakukan oleh BAPENDA Kota Bandar Lampung, namun masih terdapat masalah yang menunggu solusi dari BAPENDA Kota Bandar Lampung, khususnya berkaitan dengan pencapaian target kerja pegawai, yang digunakan oleh BAPENDA Kota Bandar Lampung untuk menilai kinerja pegawainya.

Untuk melihat permasalahan yang sedang dihadapi oleh BAPENDA Kota Bandar Lampung dapat dilihat melalui pencapaian target tahunan perolehan pajak dari 10 mata pajak. Secara nominal dan prosentase pencapaian dapat dilihat, apakah angkanya tidak bergerak dari tahun ketahun, cenderung menurun, atau terjadi kenaikan, mata pajak mana yang mengalami masalah secara target, apakah sudah

dibandingkan dengan mata pajak yang lainnya (**Tabel 1.1**). Data target dapat memberikan informasi kinerja BAPENDA Kota Bandar Lampung dalam melakukan pengelolaan pajak, bidang apa saja yang terlibat dalam pengelolaan pajak di BAPENDA Kota Bandar Lampung, dan jika ditemukan beberapa masalah, maka secara spesifik dapat dianalisa satu masalah yang mungkin terjadi pada bidang tertentu di BAPENDA Kota Bandar Lampung, khususnya yang berhubungan langsung dengan pencapaian target pajak.

Tabel 1. 1
Laporan Realisasi Tahunan Pendapatan daerah, BAPENDA Kota Bandar Lampung, 2019 - 2023

Tahun 2019				
No	Uraian Pendapatan Daerah	Target	Realisasi	Persentase (%)
1	Pajak Hotel	42.000.000.000	33.460.819.390	79,67
2	Pajak Restoran	100.000.000.000	83.180.904.978	83,18
3	Pajak Hiburan	40.000.000.000	30.155.659.314	75,39
4	Pajak Reklame	31.000.000.000	25.750.676.451	83,07
5	Pajak Parkir	10.369.360.000	8.958.509.717	86,39
6	Pajak Penerangan Jalan	125.000.000.000	108.454.758.110	86,76
7	PBB P-2	168.000.000.000	81.273.894.016	48,38
8	BPHTB	130.000.000.000	106.829.536.557	82,18
	Jumlah (1 s/d 8)	646.369.360.000	478.064.758.533	73,96
9	Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan	517.860.000,00	370.251.250,00	71,50
10	Pajak Air Tanah	1.982.140.000,00	1.985.814.218,04	100,19
	Jumlah (9 s/d 10)	2.500.000.000,00	2.356.065.468,04	94,24
Tahun 2020				
No	Uraian Pendapatan Daerah	Target	Realisasi	Persentase (%)
1	Pajak Hotel	42.000.000.000	21.964.050.000	52,30
2	Pajak Restoran	100.000.000.000	62.729.747.887	62,73
3	Pajak Hiburan	40.000.000.000	10.959.000.505	27,40
4	Pajak Reklame	31.000.000.000	25.725.114.010	82,98
5	Pajak Parkir	10.569.360.000	6.483.437.789	61,34
6	Pajak Penerangan Jalan	125.000.000.000	106.651.574.142	85,32
7	PBB P-2	320.000.000.000	67.234.381.706	21,01
8	BPHTB	130.000.000.000	106.218.639.949	81,71
	Jumlah (1 s/d 8)	798.569.360.000	407.965.945.988	51,09
9	Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan	517.860.000,00	91.898.735,00	17,75
10	Pajak Air Tanah	1.982.140.000,00	2.397.417.545,00	120,95
	Jumlah (9 s/d 10)	2.500.000.000,00	2.489.316.280,00	99,57
Tahun 2021				
No	Uraian Pendapatan Daerah	Target	Realisasi	Persentase (%)
1	Pajak Hotel	42.000.000.000	25.704.864.748	61,20

2	Pajak Restoran	100.000.000.000	73.599.511.121	73,60
3	Pajak Hiburan	40.000.000.000	8.434.467.204	21,09
4	Pajak Reklame	31.000.000.000	27.233.375.813	87,85
5	Pajak Parkir	12.000.000.000	7.346.954.273	61,22
6	Pajak Penerangan Jalan	130.000.000.000	105.996.301.725	81,54
7	PBB P-2	171.600.000.000	77.730.014.086	45,30
8	BPHTB	150.000.000.000	87.787.699.770	58,53
	Jumlah (1 s/d 8)	676.600.000.000	413.833.188.740	61,16
9	Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan	800.000.000,00	240.783.220,00	30,10
10	Pajak Air Tanah	2.500.000.000,00	2.847.551.747,00	113,90
	Jumlah (9 s/d 10)	3.300.000.000,00	3.088.334.967,00	93,59
Tahun 2022				
No	Uraian Pendapatan Daerah	Target	Realisasi	Persentase (%)
1	Pajak Hotel	32.000.000.000	36.235.905.687	113,24
2	Pajak Restoran	95.000.000.000	101.352.212.240	106,69
3	Pajak Hiburan	17.000.000.000	20.344.872.277	119,68
4	Pajak Reklame	31.000.000.000	28.888.722.160	93,19
5	Pajak Parkir	7.495.262.269	8.424.054.160	112,39
6	Pajak Penerangan Jalan	115.000.000.000	117.411.221.038	102,10
7	PBB P-2	110.000.000.000	83.809.344.520	76,19
8	BPHTB	110.000.000.000	99.210.856.719	90,19
	Jumlah (1 s/d 8)	517.495.262.269	495.677.188.801	95,78
9	Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan	150.000.000,00	171.833.500,00	114,56
10	Pajak Air Tanah	2.550.000.000,00	3.097.380.853,00	121,47
	Jumlah (9 s/d 10)	2.700.000.000,00	3.269.214.353,00	121,08
Tahun 2023				
No	Uraian Pendapatan Daerah	Target	Realisasi	Persentase (%)
1	Pajak Hotel	39.000.000.000	40.645.689.522	104,22
2	Pajak Restoran	116.000.000.000	116.440.711.478	100,38
3	Pajak Hiburan	24.000.000.000	24.640.500.573	102,67
4	Pajak Reklame	29.000.000.000	30.600.868.066	105,52
5	Pajak Parkir	8.945.262.269	10.189.066.660	113,90
6	Pajak Penerangan Jalan	160.000.000.000	127.887.253.845	79,93
7	PBB P-2	115.000.000.000	84.902.732.315	73,83
8	BPHTB	125.000.000.000	107.557.053.566	86,05
	Jumlah (1 s/d 8)	616.945.262.269	542.863.876.025	87,99
9	Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan	150.000.000,00	198.559.683,00	132,37
10	Pajak Air Tanah	3.100.000.000,00	3.891.528.162,88	125,53
	Jumlah (9 s/d 10)	3.250.000.000,00	4.090.087.845,88	125,85

Sumber: SIAPAD Bidang Pembukuan Dan Pelaporan BPPRD Kota Bandar Lampung , (2023)

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang apakah masalah yang terjadi pada peroleh mata pajak jenis PBB-P2 merupakan masalah yang pantas untuk mendapatkan perhatian lebih dibanding dengan pengelolaan mata pajak yang lain, atau sudahkah BAPENDA Kota Mengoptimalkan sumberdaya manusianya dengan mendorong individu di dalam BAPENDA Kota Bandar Lampung mampu menghadirkan solusi strategis, atau apakah masalah tersebut masih dan selalu saja terjadi selama 10 tahun kebelakang yang disebabkan oleh

variabel yang berhubungan dengan kompetensi pada sumberdaya manusia di BAPENDA Kota Bandar Lampung.

Data terkait dengan pendapatan mata pajak Pajak Bumi dan Bangunan Perkotaan Pedesaan (PBB-P2) akan ditampilkan pada Tabel 1.2 dibawah, untuk melihat sudah berapa lama masalah ketidak tercapaian target kerja pada pendapatan Mata Pajak PBB-P2.

Tabel 1. 2
Target Dan Realisasi Mata Pajak PBB-P2 selama tahun 2014-2023

Th	Target/tahun	Realisasi				%
		Tw 1	Tw 2	Tw3	Tw 4	
2014	85.000.000.000	2.402.203.344	5.363.680.869	29.707.047.227	9.332.006.879	55.06
2015	150.000.000.000	2.678.247.079	15.146.723.533	21.484.236.707	8.861.249.821	32.11
2016	150.000.000.000	4.898.271.831	2.866.838.774	31.822.648.423	40.001.610.146	53.06
2017	160.000.000.000	12.039.736.497	14.546.602.519	26.364.716.597	30.078.790.705	51.89
2018	165.000.000.000	7.480.385.581	12.219.239.064	29.479.425.821	30.407.088.779	48.23
2019	168.000.000.000	8.372.519.569	15.725.742.401	43.461.838.143	13.713.793.903	48.38
2020	320.000.000.000	4.044.077.162	2.144.814.729	34.051.419.840	26.993.969.975	10.37
2021	171.600.000.000	8.219.518.496	18.430.003.816	38.552.006.652	12.528.485.122	45.30
2022	110.000.000.000	7.495.081.378	16.263.403.798	46.050.153.376	14.000.705.968	76.19
2023	115.000.000.000	5.453.964.388	27.365.051.948	38.143.517.056	13.940.198.923	73.83

Sumber: SIAPAD (Sistem Informasi Akuntansi Pendapatan Daerah) Kota Bandar Lampung, tahun 2014-2023

Informasi yang ditampilkan pada **Tabel 1.2** telah memberikan gambaran bahwa selama 10 tahun, dimulai sejak tahun 2014 sampai dengan 2023, pendapatan mata pajak PBB-P2 sulit untuk mencapai target yang telah di tetapkan oleh BAPENDA Kota Bandar Lampung, prestasi yang tertinggi hanya terdapat pada tahun 2022

(realisasi kerja yang tinggi) dan tahun 2023 (realisasi kerja sedang), yang artinya terjadi penurunan kinerja di tahun 2022, dibandingkan tahun 2023.

Masih berdasarkan pada informasi Tabel 1.2 di atas, terlihat bahwa terjadi penurunan kinerja sangat drastis yang terjadi pada pergantian tahun, dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2023, pada akhir tahun (TW 4) menuju awal tahun (TW 1) pada tahun selanjutnya. Masalah tersebut terjadi sepanjang tahun, sehingga timbul pernyataan apakah langkah strategis yang dilakukan oleh BAPENDA Kota Bandar Lampung telah optimal dan didasari oleh masalah yang sesungguhnya terjadi.

Pada Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) BAPENDA Kota Bandar Lampung tahun 2023 halaman 58 dan 59 melaporkan masalah yang masih dihadapi oleh BAPENDA Kota Bandar Lampung dalam upaya optimalisasi operasional untuk Pendapatan Asli Daerah (PAD). Terdapat 5 masalah besar yang dihadapi yaitu; (1) wajib pajak belum sepenuhnya menggunakan alat Tapping Box, (2) Data PBB belum seluruhnya terdata sesuai dengan potensi, (3) kurangnya tenaga dibidang IT dan perpajakan, (4) wajib pajak masih menunggu jatuh tempo dalam pembayaran pajaknya, dan (5) wajib pajak belum sepenuhnya melaporkan belum sesuai dengan omzet sebenarnya. Melihat pada 5 masalah besar yang telah dihadapi oleh BAPENDA Kota Bandar Lampung, nampak masalah tersebut bertumpu pada masalah nomor 3, yaitu BAPENDA Kota Bandar Lampung mengalami keterbatasan pada sumberdaya manusianya, khususnya sumberdaya yang dibekali dengan pengetahuan Teknologi Informasi (TI) dan perpajakan.

Terlepas dari masalah yang telah dihadapi oleh BAPENDA Kota Bandar Lampung, secara umum BAPENDA Kota Bandar Lampung telah berhasil memenuhi target capaian pajak di tahun 2022 dan 2023, bahkan hampir 100% capaian pajak di tahun 2019 sampai dengan tahun 2021 juga dapat terpenuhi (**Tabel 1.1**), namun demikian jika dicermati informasi yang diperoleh pada Tabel 1.1 dan Tabel 1.2 di atas bahwa pendapat pada mata pajak PBB P-2 sepanjang tahun 2014 sampai dengan 2023 tidak pernah mencapai target, bahkan penurunan kebalik terjadi pada tahun 2023 dibandingkan tahun sebelumnya (tahun 2020).

Sebagai instansi pemerintah yang memiliki tanggung jawab besar dalam mendukung pembangunan daerah melalui kemampuannya pada penyediaan PAD, BAPENDA Kota Bandar Lampung tentu akan memperbaiki masalah kinerja manusia yang terdapat pada kegiatan operasional pengelolaan mata pajaknya. Mangkunegara dalam Aisyah (2021) berpendapat bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) yang di capai oleh pegawai secara kualitas maupun kuantitas dalam periode waktu yang ditentukan. Teori kinerja tersebut menjelaskan bahwa masalah yang telah dihadapi oleh BAPENDA Kota Bandar Lampung merupakan masalah dalam lingkup kinerja sumberdaya manusia, terlebih masalah tersebut juga terkonfirmasi pada LAKIP 2023.

Data tersebut diatas dapat menjadi tolok ukur untuk penilaian kinerja setiap bidang yang berhubungan dengan tanggung jawabnya, yaitu mengelola pajak melalui strategi penarikan pajak yang tepat yang dilaksanakan secara konsisten, prosedur, dan disiplin oleh setiap pegawai, terlebih lagi layanan yang telah disediakan sudah cukup banyak untuk para pembayar pajak (wajib pajak). Data

yang tersaji di atas, baik pada **Tabel 1.1** dan **Tabel 1.2** telah mencerminkan masalah yang nampak, yaitu masalah pencapaian target pendapatan pada mata pajak, khususnya pada mata pajak PBB-P2.

Masalah kinerja atau secara teori masalah yang terjadi pada hasil kerja (*output*) sebagaimana telah disampaikan di atas salah satunya adalah keterbatasan SDM di BAPENDA Kota Bandar Lampung, lebih spesifik keterbatasan pegawai yang memiliki pengetahuan dalam bidang perpajakan dan teknologi informatika (TI). Keterbatasan SDM yang dimiliki oleh BAPENDA Kota Bandar Lampung bukanlah masalah yang tidak ditanggulangi, akan tetapi bisa saja metode penanggulangannya belum tepat, tentu jika masalah tersebut berkaitan dengan pengetahuan pegawai maka yang menjadi perhatian adalah proses rekrutmen untuk pegawai operasional yang mengelola mata pajak, sebagaimana yang telah disampaikan oleh Ka. Subag. Umum, dan Kepegawaian Ibu Sri Zainur, sebagai berikut.

“Untuk pegawai honorer yang bertugas di Unit Pelayanan Terpadu (UPT) secara fungsional sebagai operator pengelola mata pajak, masih direkrut secara internal, tidak melalui rekrutmen terbuka (masyarakat umum) yang dengan syarat atau kualifikasi yang diujikan, dan diproses secara bertahap.”

Menurut Pariansa dalam Sari, F. A., & Karneli, O (2024) rekrutmen adalah kategori karyawan yang dibutuhkan, secara formal ditentukan dalam perencanaan karyawan untuk manajemen sumberdaya manusia, dan menurut Hasibuan dalam Sari, F. A., & Karneli (2024) rekrutmen memiliki tiga indikator yang antara lain; (1) dasar penarikan karyawan, (2) Sumber Karyawan, (3) Metode penarikan

karyawan, dimana melalui tiga indikator tersebut perusahaan diharapkan mendapatkan sumberdaya manusia dengan latar belakang yang beragam, dan prespektif yang berbeda sesuai dengan kebutuhan BAPENDA Kota Bandar Lampung dalam menghadapi masalahnya.

Walaupun metode rekrutmen diatur secara undang-undang ketenagakerjaan oleh pemerintah, namun untuk Tenaga Kerja Sukarela (TKS) yang memiliki peran sangat penting dalam operasional pelaksana tugas operator setiap mata pajak pengadaannya masih menjadi wewenang internal BAPENDA Kota Bandar Lampung. Peran penting TKS dalam operasional BAPENDA Kota Bandar Lampung nampak pada jumlah pegawai TKS yang dimiliki oleh BAPENDA Kota Bandar Lampung yaitu sebesar 191 orang (Sumber: Dokumen Bagian Umum dan Personalia, 2024). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sari, F. A., & Karneli, O (2024) dengan judul “Pengaruh Rekrutmen dan *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara V Kota Pekanbaru menyatakan, bahwa secara parsial variabel rekrutmen mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Total sumberdaya manusia yang dimiliki oleh BAPENDA Kota Bandar Lampung dalam menjalankan kegiatan operasionalnya adalah sebanyak 347 orang berdasarkan pangkat dan golongan (Sumber: Dokumen Bagian Umum dan Personalia, 2024). Dengan jumlah pegawai sebagaimana tersebut dan permasalahan yang tertera pada LAKIP 2023 tentu BAPENDA Kota Bandar Lampung yaitu terbatasnya SDM yang memiliki pengetahuan tentang perpajakan dan TI, maka BAPENDA Kota Bandar Lampung dapat meninjau kembali apakah

diperlukan penambahan pengetahuan untuk program pelatihan, tentu dengan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan atau masalah yang sedang dihadapi BAPENDA Kota Bandar Lampung selama 10 tahun terakhir.

Menurut Mathis dan Jackson dalam Desnirita dan Fitriana A (2020) pelatihan merupakan suatu proses dimana pegawai atau karyawan di dalam organisasi diupayakan untuk mencapai kemampuan tertentu, bertujuan untuk membantu mencapai tujuan organisasi tersebut. Adapun indikator pelatihan itu sendiri meliputi; (1) instruktur dengan pendidikan dan menguasai materi, (2) kemampuan untuk membuat semangat peserta saat pelatihan, (3) materi yang sesuai dengan tujuan, (4) metode pelatihan yang sesuai dengan tujuan. Penelitian yang dilakukan oleh Gea dkk (2024) dengan judul “Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir Dan Produktivitas Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum Royal Prima Medan” dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Upaya strategis untuk menyelesaikan masalah keterbatasan SDM yang memiliki bekal pengetahuan sesuai dengan pekerjaannya tentu bukan tidak pernah dilakukan, akan tetapi yang menjadi perhatian selanjutnya adalah apakah strategi yang diterapkan khususnya rekrutmen dan pelatihan sudah didasari dengan kebutuhan BAPENDA Kota Bandar Lampung, sehingga pada akhirnya karyawan memiliki kompetensi yang sesuai. Menurut Fahmi dalam Bafagehi (2023) kompetensi merupakan aspek-aspek pribadi dari karyawan atau pegawai yang memungkinkan untuk mencapai kinerja superior. Aspek pencapaiannya mencakup sifat, motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan, dan keterampilan.

Aspek-aspek pengukuran kompetensi meliputi pengetahuan, dimana pengetahuan adalah faktor yang membangun kompetensi karyawan atau pegawai diluar faktor yang lainnya, dengan demikian tentu proses pelatihan yang diupayakan oleh BAPENDA Kota Bandar Lampung dapat dinilai efektifitasnya melalui nilai kompetensi karyawan atau pegawai, tentu kompetensi memberikan pengaruh yang besar pada peningkatan kinerja pegawai atau karyawan. Bafagehi dkk (2023) dalam penelitiannya dengan judul “Pengaruh Kompetensi, Pemberdayaan dan Budaya Kerja, Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor BKPSDM Di Kabupaten Kepulauan Sulu Provinsi Maluku Utara)” dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa secara parsial kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian lain yang berkaitan dengan pelatihan dengan kompetensi sebagai variabel moderasi untuk menciptakan kinerja sumberdaya manusia di organisasi atau perusahaan juga telah dilakukan oleh Ayu dkk (2024) dengan judul “Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Pelatihan E-Learning Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kompetensi Sebagai Variabel Intervening Pada KPP Pratama Mataram Barat” dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pelatihan e-learning berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kompetensi pegawai.

Berdasarkan pada masalah yang telah dipaparkan pada pendahuluan di atas, dan temuan data yang mendukung informasi tentang masalah yang sedang dihadapi oleh BAPENDA Kota Bandar Lampung, berdasarkan LAKIP 2023, bahwa masalah tersebut mengerucut pada keterbatasan sumberdaya manusia dari sisi pengetahuan, maka penulis berinisiatif untuk melakukan penelitian dengan

harapan dapat melihat isu tersebut lebih jelas dengan rekomendasi kajian yang sesuai, dengan judul penelitian **“Peran Kompetensi Dalam Memediasi Pengaruh Rekrutmen Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Bandar Lampung”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan pada latar belakang penelitian yang menjelaskan tentang masalah kinerja pegawai, diukur dari pencapaian kerja melalui target kerja, dilihat pada pencapaian target pendapatan mata pajak PBB P-2 yang selalu turun selama 10 tahun kebelakang, masalah lain yang disampaikan pada LAKIP (2023) tentang keterbatasan SDM pada BAPENDA Kota Bandar Lampung, berdasarkan hal tersebut maka masalah umum yang sedang dihadapi oleh BAPENDA Kota Bandar Lampung antara lain adalah:

- 1.2.1 Penurunan kinerja yang dilihat dari ketidakmampuan BAPENDA Kota Bandar Lampung untuk memenuhi target kerjanya dalam 10 tahun terakhir, terutama pada mata pajak PBB-P2.
- 1.2.2 Terbatasnya SDM di BAPENDA Kota Bandar Lampung berkaitan dengan pengetahuan perpajakan dan teknologi informasi.
- 1.2.3 Kompetensi pegawai yang lemah dalam hal pengetahuan pajak dan IT, serta belum ada program rekrutmen dan pelatihan yang benar-benar ditujukan pada kebutuhan kerja para pegawai (khususnya operator)

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan pada identifikasi masalah yang telah disampaikan di atas, maka batasan masalah pada penelitian ini adalah:

- 1.2.1 Apakah Rekrutmen (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) di BAPENDA Kota Bandar Lampung.
- 1.2.2 Apakah Pelatihan (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) di BAPENDA Kota Bandar Lampung.
- 1.2.3 Apakah Kompetensi (M) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) di BAPENDA Kota Bandar Lampung.
- 1.2.4 Apakah Kompetensi (M) memoderasi hubungan antara Rekrutmen (X1) dan Kinerja pegawai (Y) di BAPENDA Kota Bandar Lampung.
- 1.2.5 Apakah Kompetensi (M) memoderasi hubungan antara Pelatihan (X2) dan Kinerja pegawai (Y) di BAPENDA Kota Bandar Lampung.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan pada penelitian ini antara lain adalah:

- 1.4.1 Untuk menguji pengaruh Rekrutmen (X1) terhadap terhadap Kinerja Pegawai (Y) di BAPENDA Kota Bandar Lampung.
- 1.4.2 Untuk menguji pengaruh Pelatihan (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) di BAPENDA Kota Bandar Lampung.
- 1.4.3 Untuk menguji pengaruh Kompetensi (M) terhadap Kinerja (Y) Pegawai Pada BAPENDA Kota Bandar Lampung.

1.4.4 Untuk menguji apakah Kompetensi (M) memoderasi hubungan antara Rekrutmen (X1) dan Kinerja pegawai (Y) di BAPENDA Kota Bandar Lampung.

1.4.5 Untuk menguji apakah Kompetensi (M) memoderasi hubungan antara Pelatihan (X2) dan Kinerja pegawai (Y) di BAPENDA Kota Bandar Lampung.

1.5 Manfaat Penelitian

Terdapat dua keuntungan yang diharapkan dapat diberikan oleh penelitian ini, antara lain adalah:

1.5.1 Manfaat Paraksis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi yang bermanfaat bagi BAPENDA Kota Bandar Lampung, khususnya berhubungan dengan metode Rekrutmen, Pelatihan, Kompetensi, dan Kinerja pegawainya.

1.5.2 Manfaat Akademis

Hasil penelitian dapat digunakan sebagai salah satu sumber untuk menganalisa masalah yang serupa, dan juga sebagai sumber atau referensi tambahan dalam berpendapat, khususnya yang berhubungan dengan konsep Rekrutmen, Pelatihan, Kompetensi, dan Kinerja dalam lingkup Manajemen Sumberdaya Manusia.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini disajikan secara tersusun sebagai mana dijelaskan di bawah:

BAB I : Pendahuluan

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : Landasan Teori

Bab ini menjelaskan secara khusus teori-teori yang berkaitan dengan Rekrutmen, Pelatihan, Kompetensi, Kinerja, dan Penilaian Kinerja.

BAB III : Metodologi Penelitian

Bab ini membahas secara detail tentang metodologi penelitian, jenis penelitian Kuantitatif, dimulai Model Penelitian, Objek Penelitian, Teknik dan Metode yang digunakan untuk melakukan penelitian kuantitatif yaitu teknik pencarian data, metode olah data, dan metode pemrosesan data dengan menggunakan program SPSS.

BAB IV : Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Bab ini berisi analisi, pembahasan, dan pemahaman hasil penelitian.

BAB V : Kesimpulan Dan Saran

Ini adalah bab terakhir dalam penelitian yang didalamnya terdapat kesimpulan dari penelitian, rekomendasi bagi bidang pengelola sumberdaya manusia di BAPENDA Kota Bandar Lampung, dan peneliti selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

