

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Pajak mempunyai peranan yang sangat penting dalam kehidupan bernegara, khususnya didalam pelaksanaan pembangunan karena pajak merupakan sumber utama penerimaan negara. Target penerimaan pajak tahun 2016 memberi kontribusi lebih dari 70 persen penerimaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) yang digunakan untuk membiayai belanja rutin pegawai dan membiayai berbagai proyek pembangunan sarana umum seperti jalan-jalan, jembatan, sekolah, subsidi energi, penegakan hukum, kesehatan (rumah sakit/puskesmas), pertahanan dan keamanan, polisi dan sarana publik lainnya. Pendapatan negara masih sangat tergantung dari penerimaan pajak. Pengertian dari pajak sendiri adalah kontribusi wajib kepada negara yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Untuk dapat membiayai pembangunan demi kesejahteraan rakyat adalah dengan meningkatkan penerimaan pajak negara.

Salah satu sumber keunggulan kelembagaan atau organisasi adalah sumber daya manusia itu sendiri. Tingginya kemajuan teknologi saat ini masih membutuhkan peran sumber daya manusia dalam menjamin keunggulannya, sehingga diperlukan keselarasan antara strategi kelembagaan secara umum dan perencanaan sumber daya manusia yang tepat. Pengelolaan sumber daya manusia sangat penting untuk diperhatikan agar prestasi kerja yang dihasilkan dapat mencapai target yang telah ditentukan sebelumnya. Pengelolaan sumber daya manusia merupakan upaya untuk dapat meningkatkan prestasi kerja yang dihasilkan oleh sumber daya manusia itu sendiri dalam hal ini adalah pegawai.

Berdasarkan konteks pengembangan sumber daya manusia prestasi kerja seorang pegawai dalam sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk

mencapai prestasi kerja bagi pegawai itu sendiri dan juga untuk keberhasilan perusahaan. Mangkunegara (2011, p.67) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang pegawai dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kerja. Seorang pegawai dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar yang ditetapkan.

Perusahaan pasti menginginkan sumber daya manusia atau pegawainya dapat bekerja lebih efektif, efisien, dan mempunyai prestasi kerja yang baik, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan dan meningkatkan nilai perusahaan secara optimal. Untuk itu perusahaan harus membekali karyawannya dengan pengetahuan dan keterampilan yang cukup, untuk memperoleh prestasi kerja yang memuaskan. Untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai, perusahaan memberikan pelatihan dan program pengembangan pegawai seperti pemberian promosi jabatan dan mutasi. Program tersebut diharapkan para pegawai dapat termotivasi untuk meningkatkan prestasinya.

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Bengkulu dan Lampung merupakan instansi yang berada langsung di bawah Direktorat Jenderal Pajak yang membawahi 9 Kantor Pelayanan Pajak Pratama. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor : 67/PMK.01/2008 tanggal 06 Mei 2008, instansi ini memiliki tugas melaksanakan koordinasi dan pengendalian pelaksanaan tugas Ditjen Pajak di wilayah Propinsi Bengkulu dan Lampung. Berdasarkan pada Keputusan Menteri tersebut, dalam rangka menjalankan tugasnya Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung memiliki beberapa fungsi pokok, yaitu : (1) Melaksanakan bimbingan, koordinasi dan pengamanan teknis terhadap pelaksanaan tugas DJP yang ada di dalam wilayah wewenangnya, (2) Mengamankan rencana kerja dan rencana penerimaan bidang perpajakan, (3) Mengkoordinasikan dan melaksanakan

penyuluhan dan pelayanan masyarakat di bidang perpajakan, (4) Melaksanakan pemantauan, pengolahan, dan penyajian informasi serta registrasi dan evaluasi data Wajib Pajak, (5) Melakukan pembinaan administratif KPP dan (6) Melakukan urusan tata usaha dan rumah tangga Kanwil DJP.

Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung menjalankan salah satu tugasnya yaitu mengamankan rencana kerja dan penerimaan dibidang perpajakan, Pegawai di Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung di tuntutan untuk bekerja keras agar target penerimaan pajak yang dibebankan pada Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung dapat tercapai. Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung menetapkan kriteria-kriteria dalam peniaian kerja pegawai yang dilakukan setiap tahun dan penilaian tersebut mengacu pada kompetensi dan perilaku. Adapun tabel kriteria penilaian prestasi kerja pegawai tersebut dapat dilihat pada tabel 1.1 di bawah ini:

Tabel 1.1
Kriteria Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung

Unsur Yang Dinilai		Jumlah
A. Sasaran Kerja Pegawai x 60%		
B. Perilaku Kerja	1. Orientasi Pelayanan	
	2. Integritas	
	3. Komitmen	
	4. Disiplin	
	5. Kerjasama	
	6. Kepemimpinan	
	Jumlah	
	Nilai Rata-Rata	
Nilai Perilaku Kerja x 40%		
Nilai Prestasi Kerja Pegawai (NPKP)		

Berikut adalah tolak ukur penilaian prestasi kerja pegawai pada Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung:

Tabel 1.2

Tolak Ukur Prestasi Kerja Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung

NPKP	Status Kinerja
$91 \leq \text{NPKP} < 120$	Sangat Baik
$76 \leq \text{NPKP} < 91$	Baik
$61 \leq \text{NPKP} < 76$	Cukup
$51 \leq \text{NPKP} < 61$	Kurang
$0 \leq \text{NPKP} < 50$	Buruk

Sumber : Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung

Dari hasil pengamatan yang dilakukan dapat dikatakan bahwa prestasi kerja Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung mengalami penurunan. Hal ini dapat dilihat pada Rekapitulasi Nilai Prestasi Kerja Pegawai (NPKP) Kantor Wilayah DJP Bengkulu dan Lampung selama dua tahun terakhir (2015-2016), persentase prestasi kerja cenderung mengalami penurunan sebagaimana yang terlihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1.3

**Rekapitulasi Nilai Prestasi Kerja Pegawai (NPKP)
Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung
Tahun 2015-2016**

NPKP	Tahun 2015		Tahun 2016	
	Jumlah	Presentase	Jumlah	Presentase
Sangat Baik	20	19,05	18	17,14
Baik	41	39,05	36	34,29
Cukup	39	37,14	45	42,86
Kurang	5	4,76	6	5,71
Buruk	0	0,00	0	0,00
Jumlah	105	100	105	100

Sumber Data : Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung 2017

Berdasarkan Tabel 1.2 menjelaskan bahwa terjadi penurunan prestasi dari tahun 2015 dan tahun 2016. Hal itu dapat dilihat dari hasil prestasi kerja pegawai pada NPKP “Sangat Baik” menurun dari tahun 2015 dan tahun

2016 dengan selisih sebesar 1,91%. Pada NPKP “Baik” selisih antara tahun 2015 dan 2016 sebesar 4,76%. Pada NPKP “Cukup” selisih antara tahun 2015 dan 2016 sebesar -5,72% artinya, bahwa pegawai mengalami penurunan prestasi yang tinggi. Dan pada NPKP “Kurang” selisih antara tahun 2015 dan 2016 sebesar -0,95% artinya, bahwa pegawai mengalami penurunan prestasi. Dengan adanya penurunan prestasi kerja Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung

pada tahun 2016, maka dianggap bahwa pegawai belum bekerja secara optimal, hal ini akan berdampak pada tujuan perusahaan. Belum maksimalnya prestasi kerja pegawai dapat disebabkan oleh berbagai sebab, pada saat ini terdapat gejala yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai pada Kantor Wilayah DJP Bengkulu dan Lampung antara lain bahwa pemberian pelatihan pegawai yang belum optimal serta pelaksanaan pola promosi jabatan dan mutasi tidak jelas dan tidak adil.

Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas Mangkunegara (2011, p.50). Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu dalam waktu yang relatif singkat atau lebih pendek dari pendidikan yang bersifat formal. Pada dasarnya pelatihan itu merupakan proses yang berlanjut dan bukan proses sesaat saja, munculnya kondisi-kondisi baru dalam dunia bisnis sangat mendorong pemimpin organisasi/perusahaan untuk terus memperhatikan dan menyusun program pelatihan yang kontinyu serta semantap mungkin Sumidjo (2010, p.20). Untuk menjalankan program pelatihan diperlukan suatu perencanaan yang baik, sistematis dan terarah sehingga hasil dari program ini dapat memberi masukan positif bagi perusahaan.

Seorang pegawai selalu dituntut untuk dapat meningkatkan prestasi kerjanya, namun ada beberapa kendala yang dihadapi oleh pegawai Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung, antara lain banyak peraturan pajak yang

diperbaharui baik Undang-undang, Keputusan Menteri Keuangan, Surat Edaran Direktorat Jenderal Pajak, maupun Keputusan Direktorat Jenderal Pajak. Pegawai dituntut untuk selalu mengikuti perkembangan peraturan perpajakan yang berlaku tersebut. Maka dari itu perlu selalu diadakan pelatihan. Dengan adanya pelatihan diharapkan pegawai dapat selalu mengetahui perkembangan dan peraturan yang berlaku sehingga dapat bekerja sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Pada kenyataannya masih banyak pegawai yang belum mengikuti pelatihan karena masih kurangnya jumlah dan jenis pelatihan yang diselenggarakan oleh tempat kerja yang disebabkan banyaknya jumlah pegawai di Direktorat Jenderal Pajak sehingga setiap kesempatan untuk mengikuti pelatihan akan di perebutkan oleh begitu banyak pegawai yang memenuhi kualifikasi. Dengan demikian dalam kalender pendidikan yang disusun sepanjang tahun oleh Direktorat Jenderal Pajak, hanya beberapa Pegawai Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung yang mendapat kesempatan untuk mengikuti pelatihan. Sedangkan untuk pegawai yang belum mengikuti pelatihan harus menunggu setidaknya sampai tahun berikutnya untuk dapat mengikuti pelatihan.

Pemberian program pelatihan dalam perusahaan akan menambah kemampuan dan keahlian pegawai di dalam menjalankan pekerjaan. Pangki Yonatan Asikin (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara pelatihan dan prestasi kerja, jika program pelatihan pegawai dilaksanakan dengan tepat, maka prestasi kerjanya akan meningkat. Menurut Fauzan Nur Anshari (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa antara pelatihan dan prestasi pegawai mempunyai hubungan yang simultan atau nyata. Pelatihan merupakan usaha untuk mengurangi atau menghilangkan kesenjangan antara hasil pekerjaan dari kemampuan pegawai dengan hasil pekerjaan yang dikehendaki oleh organisasi/lembaga. Usaha meningkatkan kemampuan kerja pegawai dapat dilakukan dengan menambah pengetahuan, keterampilan dan mengubah sikap sehingga dapat menjadi kekayaan organisasi/lembaga yang paling berharga. Dengan segala potensi yang dimilikinya, pegawai dapat terus

dilatih dan dikembangkan sehingga dapat lebih berdaya guna dan berprestasi optimal guna mencapai tujuan.

Berdasarkan hasil wawancara, setiap pegawai dituntut untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Namun dalam kenyataannya masih terdapat beberapa pegawai yang belum sepenuhnya memahami akan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Hal ini disebabkan masih terdapat beberapa pegawai yang belum diikutkan pelatihan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sehingga bisa menyebabkan kurangnya pengetahuan dan keterampilan yang dapat mengakibatkan menurunnya prestasi kerja.

Promosi jabatan menurut Hasibuan (2014, p.173) merupakan proses pemindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi, yang biasanya diikuti oleh tugas, tanggung jawab, wewenang, dan penghasilan yang juga lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Promosi jabatan yang dilakukan perusahaan juga mempunyai tujuan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan, selain itu promosi jabatan juga bertujuan untuk menambah pengetahuan serta pengalaman kerja para pegawai, dan ini merupakan daya dorong bagi pegawai lain untuk meningkatkan prestasinya Hasibuan (2014, p.113).

Selain promosi jabatan, bentuk pengembangan karir lain yang diberikan perusahaan pada pegawainya sebagai hasil dari prestasinya adalah mutasi. Mutasi merupakan suatu perubahan posisi jabatan atau pekerjaan yang dilakukan secara horizontal di dalam suatu organisasi Hasibuan (2014, p.102). Mutasi termasuk dalam pengembangan karir pegawai karena bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja pegawai dalam organisasi sehingga pegawai dapat menempati tempat atau posisi jabatan yang tepat, dengan maksud agar pegawai atau anggota yang bersangkutan memperoleh suasana baru dan kepuasan kerja setinggi mungkin dan dapat menunjukkan prestasi yang lebih tinggi lagi.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi prestasi kerja pegawai selain pelatihan adalah promosi jabatan dan mutasi. Agnetha Judas (2013) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa Mutasi dan Promosi jabatan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai. Hubungan antara mutasi dan promosi jabatan terhadap prestasi kerja pegawai kuat. Mutasi dan promosi merupakan salah satu kegiatan penting bagi pengembangan pegawai, dan untuk memberi motivasi kepada para pegawai agar lebih meningkatkan prestasi kerja pegawai. Promosi memberikan peranan penting bagi setiap pegawai, bahkan menjadi impian yang diinginkan oleh pegawai, karena promosi mengisyaratkan ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan seorang pegawai untuk menjabat suatu jabatan yang lebih tinggi. Promosi akan memberikan status sosial, wewenang, tanggung jawab dan penghasilan yang semakin besar. Mutasi jabatan akan membuka kesempatan terjadinya persaingan dalam meningkatkan prestasi kerja. Setiap anggota organisasi mempunyai kesempatan yang sama untuk meraih posisi/jabatan/pekerjaan yang lebih tinggi. Namun perlu diperhatikan bahwa persaingan untuk meningkatkan prestasi kerja akan timbul apabila ada jaminan bahwa mutasi benar-benar dilakukan secara objektif.

Berdasarkan hasil wawancara, Pelaksanaan promosi jabatan dan mutasi pada Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung masih mengalami permasalahan diantaranya, seorang pegawai sudah lama dalam satu jabatan atau dalam satu kantor mempunyai prestasi kerja yang sangat baik tapi ternyata belum promosi/mutasi atau mengalami promosi/mutasi ke tempat yang jauh dari tempat tinggalnya sehingga dirasakan bahwa penerapan pola mutasi dan promosi yang tidak jelas menyebabkan cukup banyak posisi yang dinilai tidak sesuai/tidak memenuhi harapan pegawai, hal ini dapat mengakibatkan menurunnya prestasi kerja pegawai.

Pemberian program pelatihan dalam perusahaan akan menambah kemampuan dan keahlian karyawan di dalam menjalankan pekerjaan. Prestasi kerja yang baik takan lebih mendekatkan seseorang dengan promosi

sehingga akan memotivasi pegawai untuk meningkatkan prestasi guna mendapatkan promosi. Sedangkan pemberian mutasi yang baik akan dapat menempatkan pegawai pada tempat yang tepat dan menghilangkan kejenuhan pegawai yang akan dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti dalam penelitian ini tertarik untuk meneliti judul bagi penulisan skripsinya yaitu **“PENGARUH PELATIHAN, PROMOSI JABATAN DAN MUTASI TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI PADA KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PAJAK BENGKULU DAN LAMPUNG”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah disampaikan, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja pegawai Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung?
2. Bagaimana pengaruh promosi jabatan terhadap prestasi kerja pegawai Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung?
3. Bagaimana pengaruh mutasi terhadap prestasi kerja pegawai Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung?
4. Bagaimana pengaruh pelatihan, promosi jabatan dan mutasi terhadap prestasi kerja pegawai Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung?

1.3 Ruang Lingkup Penelitian

1.3.1 Ruang Lingkup Subjek

Subjek penelitian ini adalah pegawai Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung.

1.3.2 Ruang Lingkup Objek

Objek penelitian ini adalah pelatihan, promosi jabatan dan mutasi terhadap prestasi kerja pegawai Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung.

1.3.3 Ruang Lingkup Tempat

Tempat atau lokasi penelitian ini adalah Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung yang beralamat di Jl. Pengeran Emir M Noer no.5A Bandar Lampung.

1.3.4 Ruang Lingkup Waktu

Penelitian dilaksanakan pada pegawai yang bekerja pada Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung yang dimulai dari 2014 – 2016.

1.3.5 Ruang Lingkup Ilmu Penelitian

Ruang lingkup ilmu penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia, pelatihan, promosi jabatan, mutasi dan prestasi kerja pegawai.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari pelaksanaan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan membuktikan :

1. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja Pegawai Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung.
2. Untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan terhadap prestasi kerja Pegawai Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung.
3. Untuk mengetahui pengaruh mutasi terhadap prestasi kerja Pegawai Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung.
4. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan, promosi jabatan dan mutasi terhadap prestasi kerja Pegawai Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Instansi

Penelitian ini berguna untuk memberikan saran dan masukan kepada Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung guna peningkatan kualitas sumber daya manusia yang ada sehingga dapat dijadikan sebagai evaluasi prestasi kerja dan menjadi pertimbangan dalam menyusun strategi untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai di masa yang akan datang.

2. Bagi Institusi

Penelitian ini diharapkan menambah referensi bacaan mengenai sumber daya manusia yang dapat berguna bagi ilmu pengetahuan tentang pelatihan, promosi jabatan dan mutasi terhadap prestasi kerja pegawai.

3. Bagi Peneliti

Sebagai sarana pengembangan teori pengetahuan yang selama ini di dapat dalam bangku kuliah untuk diterapkan dan dikembangkan didunia nyata.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, ruang lingkup penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan tentang pengaruh pelatihan, promosi jabatan dan mutasi terhadap prestasi kerja pegawai pada Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini menjelaskan teori-teori yang berkaitan dengan penelitian, kerangka pemikiran dan hipotesis yang meliputi tentang pengaruh pelatihan, promosi jabatan dan mutasi terhadap prestasi kerja pegawai pada Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang jenis dari penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, variabel penelitian, definisi operasional variabel, metode analisis data serta pengujian hipotesis mengenai pengaruh pelatihan, promosi jabatan dan mutasi terhadap prestasi kerja pegawai pada Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini penulis menguraikan tentang deskriptif obyek penelitian, analisis data dan hasil serta pembahasan mengenai analisis pengaruh pelatihan, promosi jabatan dan mutasi terhadap prestasi kerja pegawai pada Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan tentang simpulan dan saran-saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak yang bersangkutan dan bagi pembaca pada umumnya.

DAFTAR PUSTAKA**LAMPIRAN**