

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Sengketa Pajak

Apabila Wajib Pajak menilai bahwa perhitungan pajak yang dilakukan pada saat pemeriksaan ternyata tidak benar maka Undang-Undang KUP memberikan hak kepada wajib pajak untuk mengajukan upaya hukum berupa permohonan keberatan. Dan apabila wajib pajak merasa belum puas dengan keputusan keberatan tersebut maka wajib pajak dapat mengajukan permohonan banding kepada Pengadilan Pajak. (Kusuma, Setiawan , & Sugiharto, 2018)

Berdasarkan pasal 1 angka 5 UU Pengadilan Pajak sengketa pajak adalah sengketa yang timbul dalam bidang perpajakan antara wajib pajak atau penanggung pajak dengan pejabat yang berwenang sebagai akibat dikeluarkannya keputusan yang dapat diajukan banding atau gugatan kepada pengadilan pajak berdasarkan peraturan perundang-undangan perpajakan, termasuk gugatan atau pelaksanaan penagihan berdasarkan Undang-undang Penagihan Pajak dengan Surat Paksa. (Undang-undang No. 14 Tahun 2002 Tentang Pengadilan Pajak).

Perbedaan persepsi antara Wajib Pajak dengan Fiskus atas penetapan pajak disebabkan anatara lain:

1. Perbedaan persepsi dalam memahami ketentuan dalam perundang-undangan perpajakan;
2. Keterbatasan petugas dalam menginterpretasikan pola bisnis dan sistem akuntansi yang dianut Wajib Pajak;
3. Keterbatasan petugas dalam memahami peristilahan aktivitas bisnis dan penamaan akun dalam pembukuan karena Wajib Pajak tidak mengkomunikasikan dengan benar;
4. Ketidaktahuan dan ketidakmampuan Wajib Pajak dalam memahami peraturan perundang-undangan yang berlaku;
5. Ketidaktahuan dan ketidakmampuan Wajib Pajak dalam membedakan laporan keuangan komersial dengan laporan keuangan fiskal;

6. Perbedaan pendapat dalam pengakuan bukti pendukung/dokumen transaksi (Supriyadi, Setiawan, & Bintang, 2018).

2.1.1. Pemeriksaan Pajak

Direktur Jenderal Pajak berwenang melakukan pemeriksaan dengan tujuan untuk menguji kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan dan atau untuk tujuan lain dalam rangka melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan perpajakan. Pemeriksaan adalah serangkaian kegiatan menghimpun dan mengolah data, keterangan, dan atau bukti yang dilaksanakan secara objektif dan profesional berdasarkan suatu standar pemeriksaan untuk menguji kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan dan atau untuk tujuan lain dalam rangka melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan perpajakan. Yang menjadi sasaran pemeriksaan adalah untuk mencari adanya interpretasi undang-undang yang tidak benar, kesalahan hitung, penggelapan penghasilan, dan pemotongan dan pengurangan tidak sesungguhnya yang dilakukan wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya. (Mardiasmo, 2018).

Pemeriksaan yang dilakukan oleh otoritas pajak diharapkan memiliki *deterrent effect* atau efek penggetar yang membuat Wajib Pajak menjadi lebih patuh dalam pemenuhan kewajiban perpajakannya. Dalam konsideran Rencana dan Strategi Pemeriksaan, yang merupakan buku putih Direktorat Jenderal Pajak dalam melakukan pemeriksaan, disebutkan bahwa salah satu tujuan pemeriksaan adalah untuk menimbulkan efek penggetar (*deterrent effect*) sebesar-besarnya sehingga dapat meningkatkan *voluntary compliance* yang pada akhirnya akan meningkatkan penerimaan negara (Nugrahanto & Hidayati, 2018).

2.1.2. Keberatan

Hasil pemeriksaan pada umumnya berbentuk Surat Ketetapan Pajak (SKP) yang berfungsi untuk melakukan koreksi atas perhitungan yang dilakukan oleh Wajib Pajak atau bisa juga untuk mengkonfirmasi kebenaran perhitungan oleh Wajib Pajak. Di dalam proses penetapan pajak melalui pemeriksaan ini sering timbul sengketa pajak antara Wajib Pajak dan otoritas pajak. Sengketa ini bisa

disebabkan oleh perbedaan penafsiran atas ketentuan perpajakan, perbedaan pemahaman atas ketentuan perpajakan, perbedaan sudut pandang dalam menilai suatu fakta, bisa juga karena ketidaksepakatan dalam hal proses pembuktian. Untuk menyelesaikan sengketa seperti ini, wajib pajak diberikan ruang untuk untuk mengajukan keberatan. Dasar Hukum mengenai keberatan diatur di dalam Pasal 25, 26, dan 26A Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan Sebagaimana Telah Diubah Terakhir Dengan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2009 (UU KUP) dan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 202/PMK.03/2015 Tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 9/PMK.03/2013 Tentang Tata Cara Pengajuan Dan Penyelesaian Keberatan.

Proses Keberatan terdiri atas proses Keberatan menurut Pasal 25 UU KUP dan proses Keberatan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) menurut Pasal 15 UU PBB. Proses Keberatan (Pasal 25 UU KUP) adalah proses penyelesaian sengketa antara Wajib Pajak dan fiskus apabila Wajib Pajak (WP) merasa tidak sependapat atas suatu ketetapan pajak atau atas pemotongan/pemungutan pajak oleh pihak ketiga yang dikenakan kepadanya. Proses Keberatan PBB (Pasal 15 UU PBB) adalah proses penyelesaian sengketa antara Wajib Pajak dan fiskus apabila Wajib Pajak (WP) merasa tidak sependapat atas luas objek Pajak Bumi dan/atau Bangunan atau nilai jual objek Pajak Bumi dan/atau Bangunan, atau penafsiran peraturan perundang-undangan PBB yang mengakibatkan perbedaan jumlah PBB terutang. (Direktorat Transformasi Bisnis Direktorat Jenderal Pajak, 2016)

Wajib Pajak dapat mengajukan keberatan dengan menyampaikan surat keberatan hanya kepada Direktur Jenderal Pajak atas suatu Surat Ketetapan Pajak Kurang Bayar (SKPKB), Surat Ketetapan Pajak Kurang Bayar Tambahan (SKPKBT), Surat Ketetapan Pajak Lebih Bayar (SKPLB), Surat Ketetapan Pajak Nihil (SKPN) dan pemotongan atau pemungutan oleh pihak ketiga berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan perpajakan. Surat keberatan disampaikan oleh Wajib Pajak ke Kantor Pelayanan Pajak tempat Wajib Pajak terdaftar dan/atau tempat Pengusaha Kena Pajak dikukuhkan melalui penyampaian secara langsung, pos dengan bukti pengiriman surat, cara lain. Penyampaian surat keberatan melalui cara lain dapat diajukan melalui perusahaan jasa ekspedisi atau jasa kurir dengan

bukti pengiriman surat dan melalui saluran elektronik atau *e-filing*. (Mardiasmo, 2018).

Pengajuan keberatan yang dituangkan dalam bentuk surat keberatan harus memenuhi syarat-syarat dan proses sebagai berikut :

1. Keberatan diajukan secara tertulis dalam bahasa Indonesia dengan mengemukakan jumlah pajak terutang atau jumlah pajak yang dipotong atau dipungut atau jumlah rugi menurut penghitungan Wajib Pajak dengan disertai alasan-alasan jelas.
2. Keberatan yang tidak memenuhi persyaratan sebagaimana dimaksud tidak dianggap sebagai Surat Keberatan, sehingga tidak dipertimbangkan. Dalam hal surat keberatan yang disampaikan oleh Wajib Pajak belum memenuhi persyaratan, Wajib Pajak dapat menyampaikan perbaikan surat keberatan dengan melengkapi persyaratan yang belum dipenuhi sebelum jangka waktu 3 (tiga) bulan terlampai. Surat keberatan yang tidak memenuhi persyaratan di atas bukan merupakan surat keberatan sehingga tidak dipertimbangkan dan tidak diterbitkan Surat Keputusan Keberatan. Atas surat keberatan seperti ini diberitahukan kepada Wajib Pajak bahwa surat keberatannya tidak memenuhi persyaratan sehingga tidak dipertimbangkan.
3. Keberatan harus diajukan dalam jangka waktu 3 (bulan) sejak tanggal surat, tanggal pemotongan atau pemungutan, kecuali Wajib Pajak dapat menunjukkan bahwa jangka waktu itu tidak dapat dipenuhi karena keadaan di luar kekuasaannya.
4. Tanda penerimaan Surat Keberatan yang diberikan oleh pejabat Direktorat Jenderal Pajak atau tanda pengiriman Surat Keberatan melalui pos tercatat menjadi bukti penerimaan Surat Keberatan.
5. Direktorat Jenderal Pajak dalam jangka waktu 12 (dua belas) bulan sejak tanggal Surat Keberatan diterima harus memberi keputusan yang dapat berupa: mengabulkan seluruhnya, mengabulkan sebagian, menolak, atau menambah besarnya jumlah pajak terutang.
6. Apabila dalam jangka waktu 12 (dua belas) bulan telah lewat dan DJP tidak memberi suatu keputusan, keberatan yang diajukan dianggap dikabulkan.

7. Pengajuan keberatan tidak menunda kewajiban membayar pajak dan pelaksanaan penagihan pajak.

2.2. Bidang Keberatan, Banding, dan Pengurangan Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung

Bidang Keberatan, Banding, dan Pengurangan pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Bengkulu dan Lampung (Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung), sebagai bagian dari Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung yang merupakan instansi vertikal DJP yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Jenderal Pajak yang turut menerapkan perubahan sistem kerja dan melakukan penyesuaian pelaksanaan tugas dan fungsinya.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan No. 210/PMK.01/2017 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak, Bidang KBP adalah sebuah unit yang berada dibawah Kantor Wilayah yang mempunyai tugas melaksanakan pemberian bimbingan dan penyelesaian pengajuan/pencabutan permohonan pembetulan, pengurangan atau penghapusan sanksi administrasi, pengurangan atau pembatalan surat ketetapan pajak yang tidak benar, pengurangan atau pembatalan Surat Pemberitahuan Pajak Terutang yang tidak benar, pengurangan atau pembatalan surat tagihan pajak yang tidak benar, pembatalan hasil pemeriksaan pajak atau surat ketetapan pajak dari hasil pemeriksaan, pengurangan Pajak Bumi dan Bangunan, serta melaksanakan penyelesaian keberatan, proses banding, dan proses gugatan.

2.2.1. Struktur Organisasi Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung

Sesuai dengan ketentuan pada Pasal 1 Peraturan Menteri Keuangan No. 210/PMK.01/2017 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak, Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (Kantor Wilayah) merupakan instansi vertikal Direktorat Jenderal Pajak yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Jenderal Pajak. Pasal 3 Peraturan Menteri Keuangan No. 210/PMK.01/2017 mengatur bahwa Kantor Wilayah mempunyai tugas melaksanakan analisis, penjabaran, koordinasi, bimbingan,

evaluasi, dan pengendalian kebijakan serta pelaksanaan tugas di bidang pajak dalam wilayah kerjanya berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Sesuai dengan Pasal 50 Peraturan Menteri Keuangan No. 210/PMK.01/2017, Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung terdiri atas empat seksi yaitu Seksi Keberatan, Banding, dan Pengurangan I, Seksi Keberatan, Banding, dan Pengurangan II, Seksi Keberatan, Banding, dan Pengurangan III, dan Seksi Keberatan, Banding, dan Pengurangan IV. Pegawai ASN yang bekerja pada Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung berjumlah 20 orang, yang terdiri 1 orang Kepala Bidang, 4 orang Kepala Seksi, 16 orang penelaah keberatan dan 4 orang pelaksana. Setiap seksi terdiri dari tiga orang penelaah keberatan dan satu orang pelaksana. Dengan demikian masing-masing seksi terdiri dari 4 orang ASN dan dipimpin oleh seorang Kepala Seksi.



Gambar 2.1.
Struktur Organisasi Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung

2.2.2. Tugas dan Fungsi Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung

Bidang KBP adalah sebuah unit yang berada dibawah Kantor Wilayah yang mempunyai tugas melaksanakan pemberian bimbingan dan penyelesaian pengajuan/pencabutan permohonan pembetulan, pengurangan atau penghapusan sanksi administrasi, pengurangan atau pembatalan surat ketetapan pajak yang tidak benar, pengurangan atau pembatalan Surat Pemberitahuan Pajak Terutang yang tidak benar, pengurangan atau pembatalan surat tagihan pajak yang tidak benar, pembatalan hasil pemeriksaan pajak atau surat ketetapan pajak dari hasil pemeriksaan, pengurangan Pajak Bumi dan Bangunan, serta melaksanakan penyelesaian keberatan, proses banding, dan proses gugatan.

Pasal 51 Peraturan Menteri Keuangan No. 210/PMK.01/2017 mengatur bahwa Seksi Keberatan, Banding, dan Pengurangan I, Seksi Keberatan, Banding, dan Pengurangan II, Seksi Keberatan, Banding, dan Pengurangan III, dan Seksi Keberatan, Banding, dan Pengurangan IV, masing-masing mempunyai tugas melakukan pemberian bimbingan dan penyelesaian pengajuan/pencabutan permohonan pembetulan, pengurangan atau penghapusan sanksi administrasi, pengurangan atau pembatalan surat ketetapan pajak yang tidak benar, pengurangan atau pembatalan Surat Pemberitahuan Pajak Terutang yang tidak benar, pengurangan atau pembatalan surat tagihan pajak yang tidak benar, pembatalan hasil pemeriksaan atau surat ketetapan pajak dari hasil pemeriksaan pajak, pembatalan Surat Pemberitahuan Pajak Terutang Pajak Bumi dan Bangunan, pengurangan Pajak Bumi dan Bangunan, penyelesaian keberatan, proses banding, dan proses gugatan, serta melakukan penyelesaian pembatalan ketetapan pajak dan surat keputusan yang seharusnya tidak terbit setelah Surat Keterangan Pengampunan Pajak diterbitkan.

2.2.3. Indikator Kinerja Utama

Untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan berbagai indikator kinerja seperti: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan akan pengawasan, dan hubungan antar perorangan (Kasmir, 2016).

Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja Di Lingkungan Kementerian Keuangan menguraikan bahwa yang dimaksud dengan Indikator Kinerja Utama (IKU) adalah tolok ukur keberhasilan pencapaian Sasaran Strategis atau kinerja. Sasaran Strategis (SS) adalah pernyataan mengenai apa yang harus dimiliki, dijalankan, dihasilkan atau dicapai organisasi. Penetapan IKU harus menganut sistem *SMART-C*, yaitu:

1. *Specific*

Mampu menyatakan sesuatu secara definitif (tidak normatif), tidak bermakna ganda, relevan dan khas/unik dalam menilai serta mendorong kinerja suatu unit/pegawai.

2. *Measurable*

Mampu diukur dengan jelas dan jelas cara pengukurannya. Pernyataan IKU seharusnya menunjukkan satuan pengukurannya. Agreeable : disepakati oleh pemilik IKU dan atasannya.

3. *Realistic*

Merupakan ukuran yang dapat dicapai dan memiliki target yang menantang.

4. *Time-bounded*

Memiliki batas waktu pencapaian.

5. *Continuously Improved*

Kualitas dan target disesuaikan dengan perkembangan strategi organisasi dan selalu disempurnakan

IKU pegawai pada Bidang KBP Kanwil DJP diukur berdasarkan kecepatan waktu pemrosesan keberatan hingga keputusan. (Supriyadi, Setiawan, & Bintang, 2018). Dalam kontrak kinerja pegawai Bidang KBP terdapat IKU dengan nama *Persentase Penyelesaian Pengajuan Keberatan Tepat Waktu*. IKU ini didefinisikan sebagai pengukuran IKU realisasi penyelesaian keberatan Pasal 25 UU KUP (PPh,

PPN, PPnBM) dan Pasal 15 UU PBB tepat waktu. Tujuan IKU ini adalah terciptanya kinerja penyelesaian keberatan yang semakin cepat.

2.3. Sistem Kerja *Work From Home*

Konsep bekerja jarak jauh sendiri beragam tetapi hanya beberapa yang masih sering dipergunakan. Awalnya istilah yang dipergunakan adalah *electronic homework* yang terdengar kuno sekarang. Istilahnya berkembang menjadi *telecommuting*, menggunakan konsep *Jack Nilles* pada tahun 1973, karena terkait erat dengan penglaju dari rumah ke kantor berikut masalah kemacetannya (Nilles dkk. 1976). Kemudian *flexiwork*, sebuah istilah yang lebih dikenal di Eropa. Pengamatan sekilas menunjukkan bahwa pemahaman bekerja jarak jauh setidaknya menyangkut 4 (empat) hal yaitu

1. pilihan tempat kerja, yang mengacu pada penghematan waktu/jarak fisik (tele);
2. sebagian atau substitusi total dari penglaju (*commute*) harian;
3. intensitas aktivitas bekerja jarak jauh, yang mengacu pada kekerapan dan lamanya waktu;
4. ketersediaan teknologi komunikasi dan informasi (Mungkasa, 2020).

Keleluasaan waktu kerja (*Flexible Working Time*) atau waktu kerja leluasa (*Flexi Time*) adalah sistem pengaturan kerja yang memberi lebih banyak kebebasan kepada karyawan dalam mengatur jam kerja sendiri. *Flexi Time* banyak digunakan oleh perusahaan berskala global yang sulit jika harus menyamakan waktu bekerja karena adanya perbedaan zona waktu di beberapa negara. *Flexi Time* memegang prinsip bahwa jam berapapun karyawan masuk, asalkan pekerjaan selesai dan waktu yang digunakan memenuhi jumlah jam yang sudah disepakati dalam perjanjian kerja. Di bawah ini adalah beberapa jenis *Flexi Time* yang sering digunakan:

a. *Fixed Working Hours*

Sistem kerja yang memungkinkan pegawai dapat bebas memilih sesi kerjanya setiap hari sesuai ketentuan perusahaan sepanjang memenuhi jumlah minimal 40 jam seminggu.

b. *Flexible Working Hours*

sistem kerja yang memungkinkan pegawai bekerja leluasa sepanjang memenuhi jumlah waktu minimal adalah 40 jam per minggu. Jumlah jam kerja tidak harus sama setiap harinya.

Walaupun beragam bentuk bekerja jarak jauh, namun secara sederhana, bekerja jarak jauh dapat dikategorikan dalam 3 (tiga) jenis yaitu (i) bekerja di rumah (*telecommuting*); (ii) bekerja dari kantor cabang yang berlokasi dekat rumah atau kantor satelit (*satellite offices*); (iii) bekerja di mana saja di luar kantor sesuai kebutuhan (*mobile work*) (Mungkasa, 2020).

Perubahan sistem kerja sebagai salah satu kebijakan pemerintah dalam upaya pencegahan virus *corona* adalah bekerja dari rumah atau yang dikenal dengan istilah *work from home (WFH)*. *WFH* merupakan salah satu bentuk dari *flexible working*, yaitu sebuah konsep sistem kerja jarak jauh (Ma'rifah, 2020). Perubahan sistem kerja yang dilakukan pada Bidang KBP Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung merupakan bentuk adaptasi terhadap tatanan normal baru dalam melaksanakan tugas-tugas yang diamanatkan oleh peraturan dan perundang-undangan perpajakan.

2.4. *Work From Home dan Work From Office pada DJP*

Direktur Jenderal Pajak menerbitkan Surat Edaran nomor SE- 33/PJ/2020 tanggal 5 Juni 2020 Tentang Panduan Umum Pelaksanaan Tugas Dalam Tatanan Normal Baru di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak yang bertujuan untuk memberikan panduan umum pelaksanaan tugas agar dapat beradaptasi terhadap tatanan normal baru yang produktif dan aman di saat pandemi COVID-19. Penyesuaian diperlukan agar pelaksanaan tugas dapat berjalan efektif dengan tetap memperhatikan aspek kesehatan dan keselamatan bagi pegawai dengan cara menjalankan protokol kesehatan dalam aktivitas keseharian (Direktur Jenderal Pajak, 2020). DJP melakukan penyesuaian pelaksanaan bekerja dari kantor (*work from office*) dan bekerja dari rumah (*work from home*) untuk mengoptimalkan pelaksanaan tugas dan fungsi serta layanan dalam rangka beradaptasi dengan situasi COVID-19, Pegawai melaksanakan pekerjaannya dari kantor/*WFO* atau

melaksanakan pekerjaannya dari rumah/*WFH*. Pegawai *WFH* melaksanakan tugas dan berada di rumah/tempat tinggal dimana pegawai ditempatkan/ditugaskan. Panduan pelaksanaan *WFH* dan *WFO* ditetapkan dengan tujuan untuk:

1. Mencegah, mengurangi penyebaran, dan melindungi pegawai Direktorat Jenderal Pajak dari risiko COVID-19.
2. Memberikan panduan *WFO* dan *WFH* bagi pegawai Direktorat Jenderal Pajak terkait pencegahan penyebaran COVID-19 di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.
3. Memastikan pelaksanaan tugas dan fungsi serta layanan Direktorat Jenderal Pajak tetap berjalan secara efektif dan efisien.

2.5. Kinerja

Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang (karyawan) di dalam melakukan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar yang ditentukan oleh masing-masing perusahaan atau organisasi. (Hartono & Rahadi, 2021). Kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kinerja juga dapat dilihat dari kemampuan karyawan mencapai suatu target atau proyek tertentu dalam waktu tertentu pula. Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode, biasanya satu tahun. Kinerja seorang karyawan dapat diukur dari kemampuannya menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Karyawan yang melaksanakan beban yang diberikan akan berusaha mencapai hasil yang maksimal dengan beberapa tujuan, seperti untuk memperoleh kepuasan kerja, memenuhi rasa tanggung jawab yang diberikan, memperoleh kompensasi yang lebih baik atas pencapaian pekerjaannya, dan memperoleh pencapaian jenjang karir yang lebih baik. (Kasmir, 2016).

Dalam praktiknya kinerja dibagi ke dalam dua jenis yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu merupakan kinerja yang dihasilkan oleh seseorang, sedangkan kinerja organisasi merupakan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kinerja karyawan yang merupakan kinerja individu akan mendukung kinerja organisasi. Kinerja individu merupakan dasar kinerja organisasi yang sangat

dipengaruhi oleh karakteristik individual, motivasi individu, pengharapan, dan penilaian yang dilakukan oleh manajemen terhadap pencapaian hasil kerja individu. Kinerja merupakan seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi. (Kasmir, 2016).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah (Kasmir, 2016):

1. Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan

Seseorang yang memiliki pengetahuan mengenai pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

3. Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara benar dan tepat.

4. Kepribadian

Merupakan kepribadian atau karakter yang dimiliki seseorang karyawan. Karyawan yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik, demikian pula sebaliknya.

5. Motivasi Kerja

Merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Karyawan yang memiliki dorongan kuat baik dari dalam dirinya maupun dari luar dirinya, maka ia akan terangsang untuk melakukan sesuatu dengan baik. Makin temotivasi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan maka kinerjanya akan membaik, demikian pula sebaliknya.

6. Kepemimpinan

Merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, dan membimbing akan membuat karyawan senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya yang akan berpengaruh meningkatkan kinerja karyawannya.

7. Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

8. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan atau norma yang berlaku oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kepatuhan anggota organisasi untuk mengikuti kebiasaan atau norma ini akan memengaruhi kinerja seseorang atau kinerja organisasi.

9. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan pekerjaan. Jika karyawan merasa senang, gembira, atau suka bekerja, maka hasil pekerjaannya akan baik.

10. Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif sehingga dapat meningkatkan hasil kerja.

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik. Karyawan yang setia atau loyal akan memperhatikan ritme kerja, tanpa terganggu oleh godaan dari pihak pesaing. Loyalitas akan terus membangun kinerja yang lebih baik dan merasa bahwa perusahaan seperti miliknya sendiri.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya. Dengan mematuhi janji atau kesepakatan akan merasa bersalah jika tidak menepatinya.

13. Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas pekerjaan secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dapat berupa ketepatan waktu maupun disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan.

2.6. Budaya Kerja

Budaya kerja adalah pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu unit kerja melalui adaptasi eksternal maupun integrasi internal dalam sebuah unit kerja. Asumsi dasar ini melahirkan berbagai pengetahuan sehingga diolah menjadi sebuah nilai atau norma yang diimplementasikan dalam bentuk aturan dan keyakinan yang harus diterapkan dalam rangka pelaksanaan pekerjaan guna pencapaian tujuan. Hal ini menjadi dasar bagi individu dalam rangka menjalankan aktivitasnya dalam sebuah unit kerja organisasi. Pandangan hidup tersebut tercermin dalam setiap perilaku dan pola kerja yang ada sehingga setiap individu lebih terarah dan memiliki komitmen yang kuat dalam meraih prestasi (Bukit, 2017).

2.7. Koordinasi dan Komunikasi

Koordinasi adalah proses pengintegrasian aktivitas pada satuan-satuan terpisah (departemen atau bidang–bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuannya secara efisien. Atau proses menghubungkan aktivitas-aktivitas dari berbagai departemen dalam suatu organisasi. Koordinasi merupakan suatu ”pengaturan/penataan” beragam elemen ke dalam suatu pengoperasian yang terpadu dan harmonis. Kesuksesan koordinasi akan menciptakan keharmonisan dan keselarasan seluruh kegiatan untuk mencapai tujuan yang diharapkan, sehingga beban tiap bagian menjadi serasi, selaras dan seimbang. Sebagai salah satu fungsi

manajemen, koordinasi merupakan fungsi pengikat, penyeimbang dan penyelaras semua aktifitas dan usaha, maka dapat disimpulkan bahwa setiap fungsi manajemen pasti memerlukan fungsi koordinasi (Masram, 2015).

Sebuah organisasi perlu untuk mengkoordinasikan kegiatan bagi anggota organisasi untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya penyampaian informasi yang jelas, pengkomunikasian yang tepat, dan pembagian pekerjaan kepada para bawahan oleh manajer maka setiap anggota organisasi akan mengerjakannya sesuai dengan ketentuan dan prosedur kerja yang telah digariskan. Tanpa adanya koordinasi dari masing-masing pegawai, tujuan organisasi tidak akan tercapai.

Komunikasi adalah usaha penyampaian pesan antarmanusia. Sementara ilmu komunikasi merupakan ilmu yang mempelajari usaha penyampaian pesan antar manusia. Komunikasi organisasi mencakup kegiatan komunikasi dalam suatu organisasi dan komunikasi antar organisasi. Bedanya dengan komunikasi kelompok adalah bahwa sifat organisasi organisasi lebih formal dan lebih mengutamakan prinsip-prinsip efisiensi dalam melakukan kegiatan komunikasinya. proses komunikasi akan berjalan baik atau mudah apabila diantara para pelaku komunikasi yang terlibat terdapat banyak persamaan dalam hal kerangka referensi.

Yang dimaksud kerangka referensi, antara lain menunjukkan pada tingkat pendidikan, pengetahuan, latar belakang budaya kepentingan, orientasi. Semakin besar tingkat persamaan dalam hal kerangka referensi, semakin besar pula pertautan minat dan kepentingan) diantara sumber dan penerima pesan, dan ini berarti akan semakin mudah proses komunikasi berlangsung. Secara umum fungsi komunikasi adalah :

1. Dapat menyampaikan pikiran atau perasaan,
2. Tidak terasing atau terisolasi dari lingkungan,
3. Dapat mengajarkan atau memberitahukan sesuatu,
4. Dapat mengetahui atau mempelajari dari peristiwa di lingkungan,
5. Dapat mengenal diri sendiri,
6. Dapat memperoleh hiburan atau menghibur orang lain,
7. Dapat mengurangi atau menghilangkan perasaan tegang

8. Dapat menambah pengetahuan dan merubah sikap serta perilaku kebiasaan
9. Dapat membujuk atau memaksa orang lain agar berpendapat bersikap atau berperilaku sebagaimana diharapkan (Budi, 2010).

2.8. Supervisi

Istilah supervisi berasal dari bahasa Inggris yang terdiri dari dua akar kata yaitu super yang artinya di atas dan vision yang artinya melihat, maka secara keseluruhan supervisi diartikan sebagai melihat dari atas (Azis, 2016). Supervisi adalah usaha mencapai hasil yang diinginkan dengan cara mendayagunakan bakat atau kemampuan alami manusia dan sumber-sumber yang memfasilitasi, yang ditekankan pada pemberian tantangan dan perhatian yang sebesar-besarnya terhadap bekat atau kemampuan alami manusia) (Mulianto, Cahyadi, & Widjajakusuma, 2006)

Supervisi dapat meningkatkan efektifitas kerja. Peningkatan efektifitas kerja ini erat hubungannya dengan peningkatan pengetahuan dan keterampilan bawahan, serta makin terbinanya hubungan dan suasana kerja yang lebih harmonis antara atasan dan bawahan (Suarli & Bahtiar, 2009).