

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Organisasi biasanya menuntut sumber daya manusia agar selalu berkembang menghadapi perubahan dengan didukung oleh aparatur yang berintegritas, memiliki antusias yang tinggi serta kinerja yang berkualitas. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penentu tercapai atau tidaknya tujuan organisasi. Tinggi rendahnya kemampuan sumber daya manusianya tergantung dari kemauan untuk berkembang, pengetahuan, keterampilan yang dimilikinya.

Menurut Robbins (2016:17) tuntutan dalam dunia kerja akan kualitas kinerja semakin kuat, tentunya selalu mengharapkan aparatur yang sigap dan tanggap dalam melayani masyarakat. Kinerja pegawai merupakan cerminan atas kegiatan atau hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pada realitanya, masyarakat belum mencapai kepuasan atas kinerja yang dilakukan oleh para birokrat. Sampai dengan saat ini, organisasi pemerintah masih dikenal dengan pelayanan yang cenderung lamban serta berbelit-belit. Kinerja aparatur pemerintah yang buruk kerap kali didengar dikalangan masyarakat baik secara langsung maupun melalui media massa. Persepsi buruk oleh masyarakat dikarenakan beberapa hal seperti para birokrat dirasa kurang produktif, etos kerja yang rendah serta kurangnya kesadaran dan kedisiplinan dalam melakukan pekerjaan.

Minimnya kesadaran pegawai atas tanggung jawab yang diterima, menjadikan penilaian masyarakat terhadap aparatur pemerintah semakin buruk. Perilaku indisiplin telah menjadi budaya kerja yang buruk dan dapat menurunkan

performa kinerja. Hal tersebut mengakibatkan pekerjaan menjadi tertunda serta lambatnya mencapai visi misi organisasi. Menurut Sedarmayanti (2016:42) perlu adanya reformasi birokrasi terutama pada manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja pegawai. Suasana dan tradisi yang ada di lingkungan kantor pemerintah, pada umumnya hanya mengarah kepada pelayanan publik bukan kepada output kinerja yang efektif dan efisien. Implikasinya pada saat melakukan tugas selalu berdasarkan tanggung jawab serta regulasi birokrasi yang telah berlaku. Hal ini tentunya membuat birokrasi menjadi semakin tidak menentu.

Kantor Pelayanan Pajak Pati merupakan integrasi dari tiga kantor operasional Direktorat Jendral Pajak (DJP) yaitu Kantor Pelayanan Pajak (KPP), Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dan Kantor Pelayanan Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak (KARIKPA). Adapun wilayah kerja KPP Pratama Pati meliputi 2 wilayah kabupaten yaitu Pemerintah Kabupaten Pati dan Pemerintah Kabupaten Rembang, dan secara administrasi terbagi menjadi 35 kecamatan dan 700 desa/kelurahan.

Berkaitan dengan kinerja pegawai KPP Pratama Pati pada beberapa tahun terakhir cenderung mengalami penurunan yang signifikan, hal ini terlihat dari capaian nilai kinerja organisasi yang terdiri dari 10 indikator kinerja utama yaitu penerimaan negara dari sektor pajak yang optimal, kepatuhan wajib pajak yang tinggi, edukasi dan pelayanan yang efektif, pengawasan pembayaran masa yang efektif, pengawasan kepatuhan material yang efektif, penegakan hukum yang efektif, data dan informasi yang berkualitas, pemenuhan standar jam pelatihan pegawai, pengelolaan keuangan yang optimal sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Capaian Nilai Kinerja Organisasi KPP Pratama Pati 2019-2021**

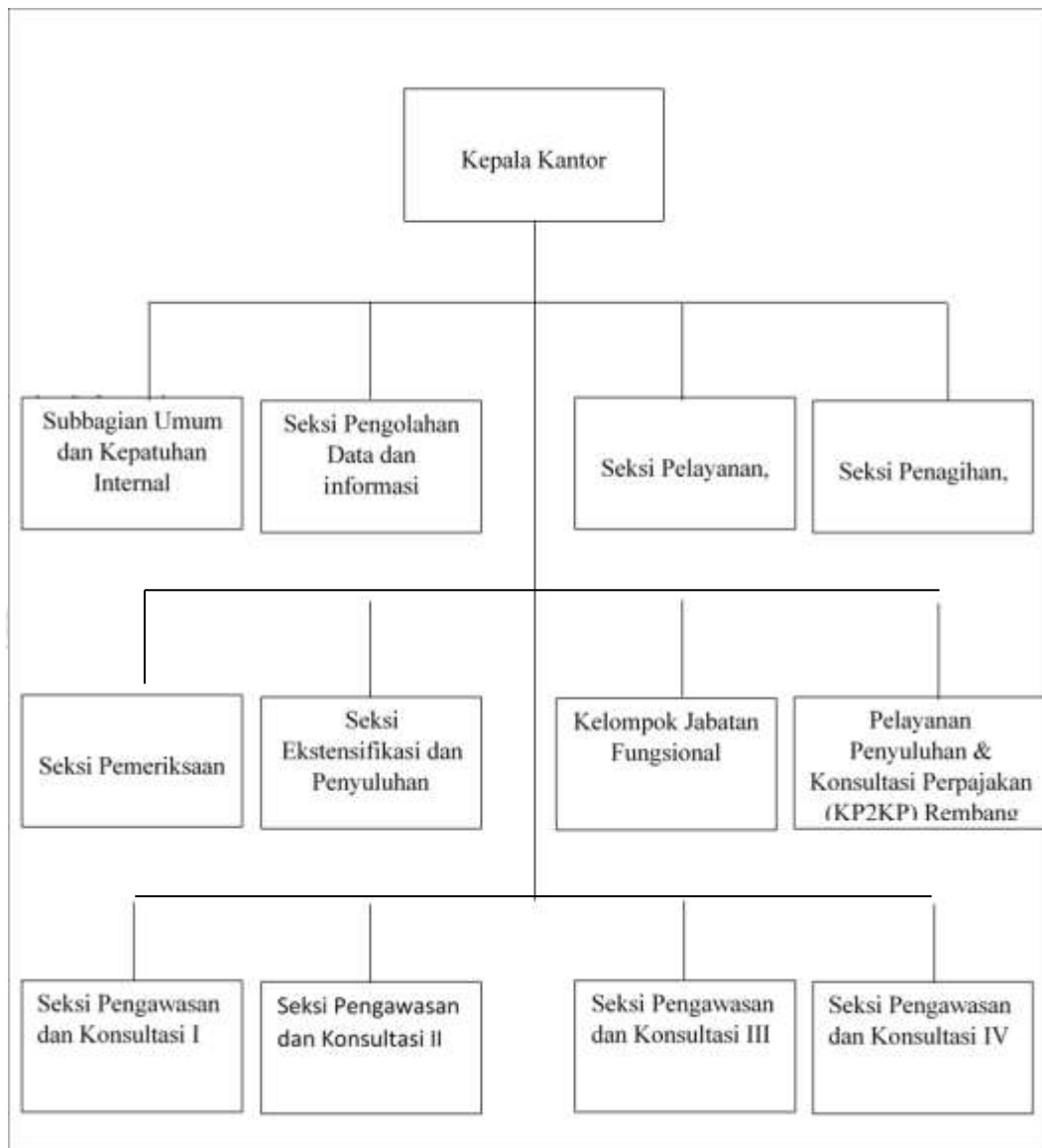
No	Sasaran Strategis/ Indikator Kinerja Utama	Indeks Capaian		
		2019	2020	2021
Stakeholder Perspective (Bobot 25%)		27%	29%	19%
1	Penerimaan Negara dari Sektor Pajak yang Optimal	106%	116%	74%
Customer Perspective (Bobot 15%)		13%	14%	12%
2	Kepatuhan tahun berjalan yang tinggi	88%	100%	75%
Internal Process Perspective (Bobot 30%)		31%	32%	30%
3	Edukasi dan pelayanan yang efektif	113%	112%	111%
4	Pengawasan pembayaran masa yang efektif	100%	100%	95%
5	Pengawasan kepatuhan material yang efektif	105%	113%	101%
6	Penegakan Hukum yang efektif	80%	80%	80%
7	Data dan Informasi yang berkualitas	120%	120%	120%
Learning & Growth Perspective (bobot 30%)		33%	33%	33%
9	Pemenuhan standar jam pelatihan pegawai	117%	120%	120%
10	Pengelolaan keuangan yang optimal	101%	101%	101%
Nilai Kinerja Organisasi		103.9%	107.9%	95.5%

Sumber: Laporan NKO KPP Pratama Pati, 2023.

Berdasarkan tabel 1.1 Capaian Nilai Kinerja Organisasi KPP Pratama Pati dapat dijelaskan bahwa terjadi penurunan capaian Capaian Nilai Kinerja Organisasi pada indikator kinerja utama Penerimaan Negara dari Sektor Pajak yang Optimal yang cukup signifikan pada tahun 2021. Pada tahun 2021 tepat tanggal 24 Mei 2021 berlakunya Peraturan Menteri keuangan nomor 184/PMK.01/2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 210/PMK.01/2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak yang mengubah struktur organisasi Kantor Pelayanan Pajak pada umumnya dan KPP Pratama Pati pada khususnya.

Gambar I.1

Struktur Organisasi KPP Pratama Pati berdasarkan PMK 210/PMK.01/2017



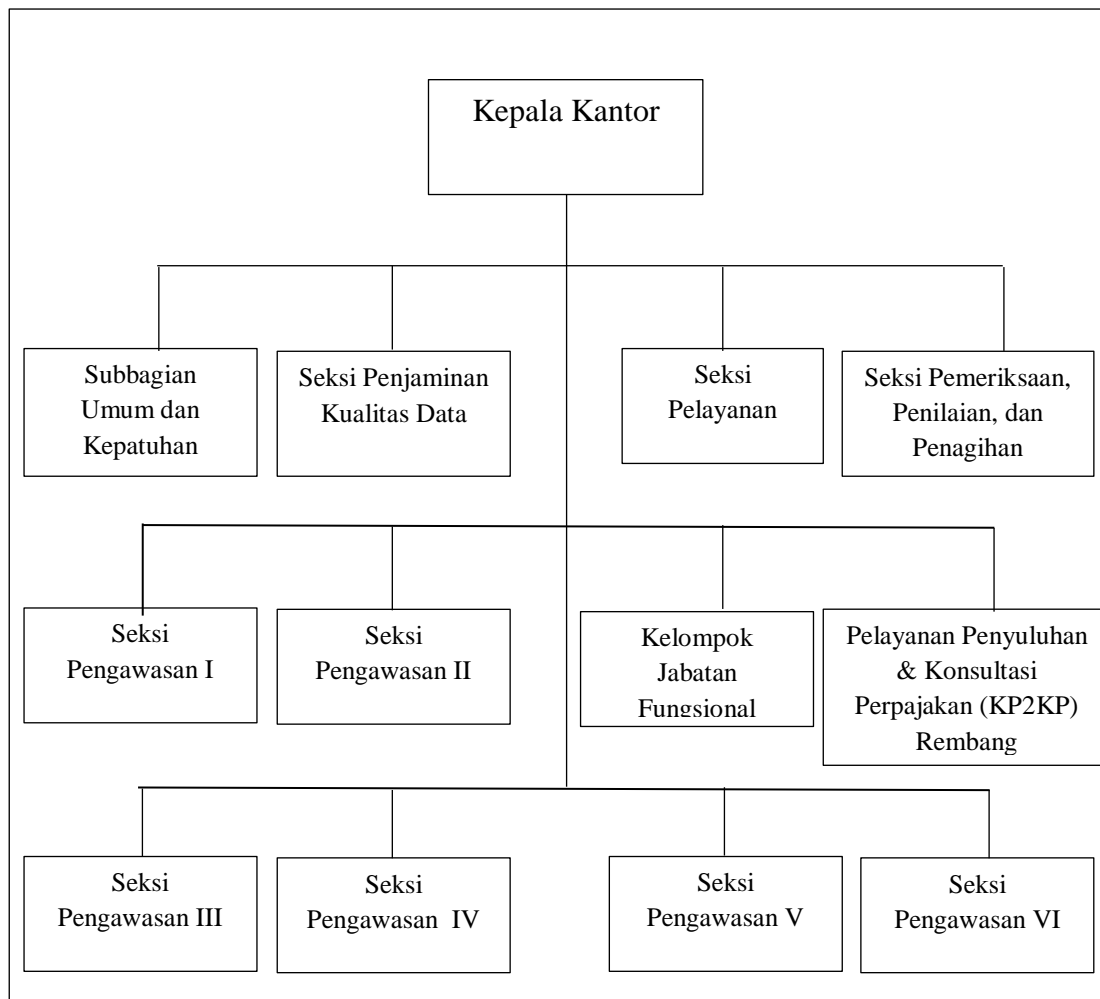
Sumber: KPP Pratama Pati, 2023.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 210/PMK.01/2017 struktur organisasi KPP Pratama Pati terdiri dari Kepala Kantor, Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal, Seksi Pengolahan Data dan Informasi, Seksi Pelayanan, Seksi Penagihan, Seksi Pemeriksaan, Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan, Seksi Pengawasan dan Konsultasi I,II,III,IV,V dan Kelompok

Jabatan Fungsional serta Pelayanan Penyuluhan & Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Rembang

**Gambar I.2**

**Struktur Organisasi KPP Pratama Pati berdasarkan PMK 184/PMK.01/2020**



Sumber: KPP Pratama Pati, 2023

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 184/PMK.01/2020 struktur organisasi KPP Pratama Pati terdiri Kepala Kantor, Subbagian Umum dan Ketaatan Internal, Seksi Penjaminan Kualitas Data, Seksi Pelayanan, Seksi Pemeriksaan, Penilaian, dan Penagihan, Seksi Pengawasan I, II, III, IV, V, VI dan Kelompok Jabatan Fungsional serta Pelayanan Penyuluhan & Konsultasi Perpajakan (KP2KP) Rembang. Perubahan seksi pengawasan sebelumnya 5

menjadi 6 dimana Seksi Pengawasan 1 dikhususkan untuk mengawasi 600 Wajib Pajak terbesar sedangkan Seksi Pengawasan 2 sampai 6 untuk mengawasi selain 600 Wajib Pajak besar berdasarkan wilayah KPP Pratama Pati. Perubahan struktur organisasi di KPP Pratama Pati sudah terjadi beberapa kali dapat dilihat tabel dibawah.

**Tabel 1.2**  
**Perubahan Struktur Organisasi KPP Pratama Pati**

Tahun	Dasar Peraturan
2009	PMK 62/PMK.01/2009
2012	PMK 167/PMK.01/2012
2014	PMK 206.2/PMK.01/2014
2018	PMK 210 /PMK.01/2017
2021	PMK 184 /PMK.01/2020

Sumber: KPP Pratama Pati, 2023

Kinerja suatu organisasi dinilai baik jika organisasi yang bersangkutan mampu melaksanakan tugas-tugas dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan pada standar yang tinggi dengan biaya yang rendah. Konsep ekonomi yang berarti pemerolehan input dengan kualitas dan kuantitas tertentu pada harga terendah, efisiensi yaitu 2 penggunaan input terendah untuk mencapai output tertentu dan efektivitas yaitu perbandingan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai.

Salah satu yang mempengaruhi kinerja adalah komitmen, pemerintah harus bisa berupaya meningkatkan kinerja pegawai dengan berbagai cara, salah satunya adalah dengan cara menanamkan komitmen pegawainya terhadap organisasi. komitmen didalam suatu organisasi menunjukkan tanggung jawab seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Pada KPP Pratama Pati komitmen organisasi dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut.

**Tabel 1.3**  
**Pelanggaran pegawai KPP Pratama Pati 2019-2021**

Keterangan	2019	2020	2021
Terlambat masuk kerja	15	3	0
Pulang sebelum waktunya	8	2	0
Tidak masuk kantor	0	0	0
Perlanggaran ringan	0	0	0
Perlanggaran sedang	0	0	0
Perlanggaran berat	0	0	0

Sumber: Kepegawaian KPP Pratama Pati, 2023

Rotasi kerja merupakan suatu pergerakan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang biasanya tanpa mengakibatkan perubahan dalam hal cara kerja. Tujuan dari rotasi pekerjaan (*job rotation*) adalah memberikan karyawan variasi lebih dalam pekerjaannya. Rotasi pekerjaan memindahkan karyawan dari satu bidang pekerjaan khusus ke bidang lainnya. Karyawan harus dilatih dan diberikan kesempatan untuk melakukan dua pekerjaan atau lebih dalam sistem rotasi, dengan rotasi pekerjaan ini, pemimpin yakin dapat menstimulasi kemauan dan motivasi karyawan bila menyediakan karyawan perspektif yang luas dalam organisasi. Pada KPP Pratama Pati melaksanakan rotasi kerja dtabel sebagai berikut:

**Tabel 1.4**  
**Rotasi KPP Pratama Pati 2019-2021**

Tahun	Jumlah pegawai yang dirotasi
2019	8
2020	12
2021	81

Sumber: Kepegawaian KPP Pratama Pati, 2022

Hasil penelitian Hudiyah (2022), Ernawan (2022), Sinaga (2022), Margaretta (2022), Yanti (2020) menyatakan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Selpitri (2021) yang menyatakan bahwa rotasi kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Hasil penelitian Saputra (2021), Franadita (2022), Saputra (2021), Rarung (2020) menyatakan bahwa perubahan struktur organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Berbeda dengan hasil penelitian Aslim (2022) yang menyatakan bahwa perubahan struktur organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Hasil penelitian Adilla (2022), Margaretta (2022), Sofiati (2022), Zamroni (2020), Aini (2020) menyatakan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Were (2021) yang menyatakan bahwa rotasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian Laila (2022), Warman (2022), Ashraf (2021), Solihati (2020), Astria (2022) menyatakan bahwa perubahan struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan hasil penelitian Rarung (2020) yang menyatakan bahwa perubahan struktur organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian Suleman (2022), Zahra (2022), Sari (2022), Selpitri (2021) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan Ernawan (2022), Siregar (2020) yang



menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

## **1.2. Ruang Lingkup Penelitian**

Perihal membatasi pokok permasalahan kinerja pegawai yang cukup luas, maka penelitian memiliki ruang lingkup penelitian sebagai berikut:

1. Penelitian ini menggunakan variabel ekosgen yaitu rotasi kerja dan perubahan struktur organisasi, dengan variabel endogen dalam penelitian adalah komitmen organisasi dan kinerja pegawai.
2. Obyek penelitian ini di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati.
3. Responden pada penelitian ini adalah pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati.
4. Penelitian ini dilakukan dalam kurun waktu 1 bulan setelah proposal penelitian disetujui

## **1.3. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, sehingga rumusan masalah dalam penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh rotasi kerja terhadap komitmen organisasi pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati?
2. Bagaimana pengaruh perubahan struktur organisasi terhadap komitmen organisasi pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati?
3. Bagaimana pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati?
4. Bagaimana pengaruh perubahan struktur organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati?

5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan, maka dapat tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh rotasi kerja terhadap komitmen organisasi pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati.
2. Menganalisis pengaruh perubahan struktur organisasi terhadap komitmen organisasi pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati.
3. Menganalisis pengaruh rotasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati.
4. Menganalisis pengaruh perubahan struktur organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati.
5. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati.

#### **1.5. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi dan informasi tambahan untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan komitmen organisasi dan kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh rotasi kerja dan perubahan struktur organisasi.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat sebagai evaluasi kinerja pegawai pada sebuah instansi agar dapat membangun sistem pengelolaan perpajakan yang dapat dipertanggung jawabkan kepada pihak yang berkepentingan. Selain itu, sebagai bahan masukan kepada para pegawai KPP Pratama Pati bahwa adanya rotasi kerja dan perubahan struktur organisasi sangat diperlukan sehingga pegawai dalam sebuah instansi memiliki komitmen organisasi yang tinggi dan kinerja yang optimal.

