

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah Penelitian

Era Digitalisasi telah mengubah paradigma pengelolaan sumber daya manusia di berbagai sektor, termasuk dalam administrasi perpajakan. Transformasi digital tidak hanya mengubah cara kerja organisasi, tetapi juga mengubah pendekatan dalam pengembangan kompetensi pegawai. Dalam konteks pelayanan publik, khususnya di bidang perpajakan, pengembangan kompetensi pegawai sangat penting untuk kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat. Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sebagai institusi yang bertanggung jawab dalam pengelolaan penerimaan negara dari sektor perpajakan, telah mengalami transformasi signifikan sejak dimulainya era modernisasi perpajakan. Modernisasi ini tidak hanya mencakup aspek sistem dan teknologi, tetapi juga meliputi pengembangan sumber daya manusia sebagai asset dalam memberikan pelayanan prima kepada wajib pajak. Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Singaraja, sebagai salah satu unit kerja di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak, menghadapi tantangan yang kompleks dalam memberikan pelayanan perpajakan yang optimal. Dengan wilayah kerja yang mencakup seluruh Kabupaten Buleleng dengan luas 1.365,88 km² atau 24,25% dari luas Provinsi Bali, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Singaraja memiliki tanggung jawab yang besar dalam melayani wajib pajak di wilayah yang geografis yang cukup luas dan beragam (Profil KPP Pratama Singaraja, 2024).

Konsep e-learning yang menggabungkan teknologi digital dengan metodologi pembelajaran tradisional telah membuka peluang baru dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia. Fleksibilitas waktu dan tempat yang ditawarkan oleh e-learning memungkinkan pembelajaran dapat dilakukan kapan saja dan di

mana saja, tanpa terbatas oleh ruang dan waktu konvensional. Hal ini sangat relevan dengan tuntutan zaman modern yang menghendaki efisiensi dan efektivitas dalam setiap aspek kehidupan, termasuk dalam proses pembelajaran dan pengembangan kompetensi. Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sebagai salah satu instansi pemerintah yang memiliki peran strategis dalam mengumpulkan penerimaan Negara melalui pajak, menghadapi tantangan yang semakin kompleks dalam menjalankan fungsinya. Kompleksitas peraturan perpajakan yang terus berkembang, keberagaman jenis pajak, dan peningkatan ekspektasi wajib pajak terhadap kualitas pelayanan menuntut Direktorat Jenderal Pajak untuk terus meningkatkan kompetensi pegawainya.

Modernisasi sistem perpajakan telah dilakukan Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sejak tahun 2002 tidak hanya mencakup perubahan dalam struktur organisasi dan sistem pelayanan, tetapi juga transformasi dalam pendekatan pengembangan sumber daya manusia. Perubahan paradigma dari pendekatan konvensional menuju pendekatan yang lebih modern dan berbasis teknologi menjadi kebutuhan yang tidak dapat dihindari. Karena itu, menggunakan e-learning sebagai salah satu pendekatan untuk meningkatkan kompetensi karyawan menjadi pilihan yang masuk akal dan strategis. Sektor perpajakan di Indonesia telah mengalami transformasi digital yang signifikan dalam dua decade terakhir. Transformasi ini tidak hanya terbatas pada aspek teknis operasional, tetapi juga merambah pada dimensi pengembangan-pengembangan sumber daya manusia. Digitalisasi dalam sektor informasi perpajakan yang terintegrasi,

Pengembangan layanan elektronik untuk wajib pajak, sehingga otomatisasi berbagai proses administrasi perpajakan.

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sebagai instansi pemerintah yang bertanggung jawab dalam mengumpulkan penerimaan Negara melalui pajak telah mengalami perubahan paradigma yang fundamental melalui program modernisasi yang dimulai pada tahun 2002. Modernisasi Direktorat Jenderal Pajak tidak hanya terbatas pada aspek struktural dan operasional, tetapi juga mencakup transformasi dalam pendekatan pengembangan sumber daya manusia sebagai aset utama organisasi. Program modernisasi DJP dilatar belakangi oleh berbagai faktor, antara lain tuntutan akan peningkatan penerimaan Negara, kebutuhan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada wajib pajak, dan urgensi untuk mengadaptasi perkembangan teknologi dalam operasional perpajakan. Salah satu aspek kunci dari modernisasi ini adalah pembentukan Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP) Pratama yang menggabungkan fungsi pelayanan pajak penghasilan, pajak pertambahan nilai, dan pajak bumi dan bangunan dalam satu lokasi. Pembentukan KPP Pratama, termasuk KPP Pratama Singaraja, merupakan wujud nyata dari komitmen DJP untuk memberikan pelayanan yang lebih efisien dan efektif kepada wajib pajak. Konsep “satu atap” yang diterapkan dalam KPP Pratama memungkinkan wajib pajak untuk memenuhi seluruh kewajibannya dalam satu tempat, sehingga meningkatkan kemudahan dan efisiensi dalam pelayanan perpajakan.

Visi Direktorat Jenderal Pajak untuk menjadi “Menjadi Mitra Terpercaya Pembangunan Bangsa untuk Menghimpun Penerimaan Negara melalui Penyelenggaraan Administrasi perpajakan yang Efisien, Efektif, Berintegritas, dan Berkeadilan” menuntut adanya transformasi menyeluruh dalam cara kerja dan kompetensi pegawai. Hal ini memerlukan pendekatan pengembangan sumber daya manusia yang lebih sistematis, terstruktur, dan berkelanjutan. E-learning menjadi salah satu instrument penting dalam mewujudkan visi tersebut karena

kemampuannya untuk memberikan pembelajaran yang konsisten, terstandarisasi, dan dapat diakses oleh seluruh pegawai di berbagai wilayah. Kompetensi pegawai dalam konteks perpajakan mencakup berbagai aspek, mulai dari penguasaan teknis perpajakan, kemampuan analisis, keterampilan komunikasi, hingga integritas dan etika profesi. Seiring dengan perkembangan regulasi perpajakan yang semakin kompleks dan dinamis, pegawai dituntut untuk terus memperbarui pengetahuan dan keterampilan mereka agar dapat menjalankan tugas dengan optimal. Tidak mengikuti perkembangan ini dapat berdampak pada penurunan kualitas pelayanan dan bahkan dapat mengurangi penerimaan negara.

Dalam era digital saat ini, pengembangan kompetensi pegawai tidak dapat lagi mengandalkan pendekatan konvensional yang terbatas pada pelatihan tatap muka sesekali. Kebutuhan akan pembelajaran yang berkelanjutan, fleksibel, dan dapat diakses kapan saja menjadi semakin mendesak. Hal ini terutama penting dalam organisasi seperti DJP yang memiliki unit kerja tersebar di seluruh Indonesia dengan karakteristik dan tantangan yang beragam. Pengembangan kompetensi pegawai juga berkaitan erat dengan manajemen karier dan sistem promosi dalam organisasi. Pegawai yang memiliki kompetensi yang memadai akan memiliki peluang yang lebih besar untuk mengembangkan kariernya dan berkontribusi lebih maksimal bagi organisasi. Sebaliknya, pegawai yang tidak mengembangkan kompetensinya akan tertinggal dan berpotensi menjadi beban bagi organisasi.

Metode yang biasanya digunakan pegawai untuk meningkatkan kompetensi pegawai bergantung pada pelatihan tatap muka dan pembelajaran konvensional, menghadapi berbagai masalah yang semakin kompleks dalam era modern. Keterbatasan kapasitas pelatihan yang dapat diberikan dalam waktu tertentu merupakan masalah utama. Dengan jumlah pegawai yang besar dan tersebar di berbagai tempat, organisasi menghadapi kesulitan untuk memberikan pelatihan

yang konsisten dan berkualitas tinggi kepada seluruh pegawai secara bersamaan. E-learning muncul sebagai Solusi inovatif yang menjawab berbagai tantangan dalam pengembangan kompetensi pegawai secara sederhana. Dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi, e-learning menawarkan pendekatan pembelajaran yang lebih fleksibel, efisien, dan dapat diakses oleh banyak orang secara bersamaan. Salah satu keunggulan utama e-learning adalah kemampuannya untuk menyajikan pembelajaran yang konsisten dan sesuai standar. Materi pelatihan yang sudah disiapkan dapat diakses oleh semua pegawai dengan kualitas yang sama, tanpa tergantung pada kemampuan instruktur atau kondisi lingkungan tempat pelatihan. Dengan demikian, semua pegawai menerima pengetahuan dan keterampilan yang sama sesuai dengan standar yang ditentukan oleh organisasi. Efisiensi biaya juga merupakan keunggulan penting lainnya dari e-learning.

Setelah biaya awal untuk mengembangkan platform dan konten tercover, biaya operasional e-learning jauh lebih rendah dibandingkan metode pelatihan tatap muka. Organisasi tidak perlu mengeluarkan uang untuk biaya transportasi, penginapan, maupun makan peserta pelatihan. Selain itu, satu konten e-learning dapat digunakan berulang kali oleh banyak orang tanpa membutuhkan biaya tambahan yang besar. Kemampuan untuk memperbarui materi secara cepat dan efisien merupakan keunggulan penting e-learning, terutama dalam bidang perpajakan. Perubahan regulasi atau kebijakan yang sering terjadi bisa langsung diintegrasikan kedalam materi e-learning, sehingga pegawai dapat mendapatkan informasi terbaru secara cepat. Hal ini berbeda dengan pendekatan tradisional yang membutuhkan waktu lebih lama untuk pelatihan. Direktorat Jenderal Pajak telah mengambil Langkah maju dalam menerapkan e-learning sebagai bagian dari strategi pengembangan kompetensi pegawainya. Pelaksanaan ini dilakukan secara bertahap dan terorganisir, dengan memperhatikan berbagai faktor seperti kesiapan infrastruktur, kebutuhan

pembelajaran, serta karakteristik para pegawai. Pendekatan yang sistematis ini memastikan bahwa pelaksanaan e-learning berjalan efektif dan mampu memberikan hasil yang maksimal. Pengembangan platform e-learning di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak melibatkan berbagai pihak terkait, mulai dari unit teknologi informasi, unit pengembangan sumber daya manusia, hingga unit operasional yang menjadi pengguna akhir. Kerja sama yang baik antar unit tersebut menjadi faktor penting dalam pembuatan sistem e-learning yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan dapat diterima oleh para pegawai.

Direktorat Jenderal Pajak menggunakan dua platform utama dalam penerapan e-learning, yaitu STUDIA yang berbasis intranet dan KLC (Kemenkeu Learning Center) yang berbasis internet. Pemilihan kedua platform ini didasarkan pada pertimbangan keamanan data, fleksibilitas akses, serta variasi kebutuhan pembelajaran. Platform STUDIA menawarkan tingkat keamanan yang lebih tinggi karena beroperasi dalam jaringan internal, sedangkan KLC memberikan akses yang lebih fleksibel dan luas. Konten e-learning yang dikembangkan mencakup berbagai topik, mulai dari aspek teknis perpajakan hingga peningkatan kemampuan soft skills. Materi teknis mencakup pemahaman terhadap peraturan perpajakan terbaru, prosedur administrasi perpajakan, serta teknik audit dan pemeriksaan. Sementara itu, materi non-teknis mencakup pengembangan kemampuan komunikasi, kepemimpinan, dan service excellence yang sangat penting dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Implementasi e-learning di Direktorat Jenderal Pajak juga terintegrasi dengan sistem manajemen karir pegawai. Beberapa posisi jabatan tertentu membutuhkan pemenuhan e-learning serta penerimaan sertifikat sebagai persyaratan untuk kenaikan pangkat atau pindah jabatan. Hal ini memberikan motivasi yang kuat bagi pegawai untuk secara aktif mengikuti program e-learning dan terus meningkatkan kompetensinya.

KPP Pratama Singaraja dipilih sebagai subjek penelitian karena memiliki ciri-ciri yang mewakili dalam menggambarkan penerapan e-learning di lingkungan DJP. Akibat dari upaya modernisasi DJP, KPP Pratama Singaraja menggabungkan berbagai fungsi layanan pajak yang sebelumnya terpisah menjadi satu unit kerja yang terintegrasi. Hal ini memberikan gambaran yang lengkap mengenai bagaimana e-learning dapat mendukung peningkatan kompetensi pegawai dalam organisasi yang telah mengalami perubahan struktur. Lokasi KPP Pratama Singaraja di Kabupaten Buleleng, Bali, memberikan gambaran tentang penerapan e-learning di daerah dengan karakteristik geografis dan demografis yang berbeda. Sebagai daerah yang berada di luar Pulau Jawa, KPP Pratama Singaraja menghadapi tantangan tersendiri dalam akses terhadap program pelatihan konvensional. Penerapan e-learning di daerah ini dapat memberikan wawasan penting mengenai efektivitas teknologi dalam mengatasi tantangan geografis. Wilayah kerja KPP Pratama Singaraja yang mencakup seluruh Kabupaten Buleleng dengan luas 1.365,88 km² menunjukkan kompleksitas dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak yang tersebar di berbagai lokasi. Pegawai KPP Pratama Singaraja harus memiliki kompetensi yang memadai untuk menangani keragaman karakteristik wajib pajak. Pengalaman KPP Pratama Singaraja dalam menerapkan e-learning, beserta tantangan dan pencapaian yang telah dihadapi, dapat memberikan pelajaran berharga bagi penerapan e-learning di unit kerja DJP yang lain. Dengan melakukan evaluasi yang dalam terhadap pelaksanaan e-learning di KPP Pratama Singaraja, maka bisa dihasilkan saran-saran yang berguna untuk meningkatkan dan mengembangkan program e-learning di masa depan.

Berdasarkan fenomena yang ada, penelitian mengenai efektivitas e-learning di KPP Pratama Singaraja sangat penting dalam upaya membangun strategi pembelajaran organisasi yang lebih baik. Meskipun e-learning telah diterapkan, belum ada penilaian menyeluruh tentang seberapa

efektif metode ini dalam meningkatkan kemampuan pegawai serta memengaruhi kualitas pelayanan kepada wajib pajak. Penelitian ini bertujuan memberikan dasar yang berlandaskan bukti nyata, sehingga dapat membantu pengambilan Keputusan dalam merancang program e-learning di masa depan. Di era digital sekarang ini, peningkatan kompetensi pegawai dan sumber daya manusia menjadi kunci untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah individu produktivitas yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik itu di dalam institusi maupun perusahaan yang memiliki fungsi sebagai aset sehingga harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya (Enny,2019).

Berdasarkan pendahuluan dan latar belakang yang dipaparkan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Singaraja dengan mengambil judul penelitian yaitu “**Peran *E-Learning* Dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Untuk Menunjang Kinerja Pelayanan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Singaraja**”

1.2 Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan hasil pemaparan latar belakang diatas dan adanya inkonsistensi hasil penelitian, maka penulis dapat mengidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Meskipun sudah ada surat penugasan (ST), pegawai tetap diwajibkan hadir dan bekerja seperti biasa. Hal ini karena mereka harus mengikuti e-learning sambil menjalankan tugas rutin mereka dari kantor.
2. Kendala pada jaringan internet yang muncul ketika banyak pegawai mengakses platform secara bersamaan gangguan akses terutama terjadi menjelang tenggat waktu penyelesaian e-learning. Ketergantungan pada kualitas jaringan untuk memastikan efektivitas pembelajaran
3. *E-learning* dianggap kurang efektif dibandingkan pelatihan secara langsung karena fokus pembelajaran kurang terukur, tidak ada dampak langsung yang dapat diukur terhadap

pencapaian target kerja pegawai, serta terdapat perbedaan dalam hal efektivitas antara pembelajaran online dan pembelajaran offline.

4. Pembelajaran online bergantung pada kebijakan kantor pusat. Proses pembelajaran online belum lebih baik karena sistem penugasan yang buruk. Tidak ada cara yang jelas untuk meningkatkan kondisi pembelajaran

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan, serta untuk membuat penelitian lebih terfokus pada masalah yang diangkat, maka penulis membatasi penelitian ini hanya pada pengalaman dan persepsi pegawai yang telah mengikuti program e-learning yang difokuskan pada aspek peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kualitas pelayanan.

1.4 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan dengan yang telah dipaparkan dilatarbelakang tersebut maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana efektivitas implementasi e-learning dalam meningkatkan kompetensi pegawai di lingkungan KPP Pratama Singaraja?
2. Bagaimana persepsi pegawai terhadap efektivitas e-learning dalam meningkatkan kompetensi kerja?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latarbelakang peneliti dan rumusan masalah yang ada, maka tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh penjelasan penelitian dari masalah-masalah berikut:

1. Untuk mengetahui efektivitas implementasi e-learning dalam meningkatkan kompetensi pegawai di lingkungan KPP Pratama Singaraja

2. Untuk mengetahui persepsi pegawai terhadap efektivitas e-learning dalam meningkatkan kompetensi kerja

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi penulis maupun pihak-pihak yang berkepentingan terhadap penelitian ini. Adapun manfaat dari penelitian ini, yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan pengetahuan dan wawasan yang luas tentang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai implementasi *e-learning* dalam meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja pelayanan serta hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan khususnya bagi pegawai KPP Pratama Singaraja sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan sistem e-learning agar lebih efektif dalam proses belajar, memberikan panduan untuk mengoptimalkan infrastruktur teknologi informasi yang mendukung e-learning, mengembangkan model kebijakan e-learning yang lebih efisien dan hemat biaya, dan memberikan rekomendasi tentang cara mengoptimalkan *e-learning*.