

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja pegawai tidak hanya dinilai dari hasil akhir tetapi juga dari tingkat kemampuan dan kompetensi yang dimiliki pegawai selama mereka melaksanakan tugas (Agung & Andhika, 2025). Penilaian kinerja harus melibatkan aspek produktivitas, kualitas, dan aspek interpersonal secara holistik. Sementara (Ryan dan Deci, 2020) menambahkan bahwa motivasi intrinsik yang tinggi berpengaruh besar terhadap tingkat dan keberlanjutan performa pegawai. Terakhir, menegaskan pentingnya menggunakan indikator kinerja utama (KPI) dan *balanced scorecard* untuk menilai efektivitas dan inovasi dari proses kerja pegawai (Hasinat et al., 2024).

Kualitas kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor penting yang saling bersinergi. Lingkungan kerja mendukung, promosi jabatan yang adil dan terbuka juga motivasi kerja pegawai yang tinggi, merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Penetapan target yang spesifik dan menantang bisa meningkatkan motivasi dan kinerja. Selain itu, *feedback* yang konstruktif dan reguler membuat pegawai tetap fokus dan tertantang untuk capai target tersebut. Jadi, penting bagi manajemen untuk menentukan tujuan yang jelas dan secara aktif memantau pencapaiannya (Tuomas Korhonen et al., 2023).

Berbagai studi terbaru menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung secara psikologis dan sosial memiliki pengaruh positif terhadap motivasi internal pegawai. Faktor lingkungan seperti budaya organisasi,

komunikasi yang terbuka, dukungan manajerial, dan atmosfer yang kondusif terbukti mampu meningkatkan motivasi dan kinerja mereka. Penelitian selama masa pandemi, misalnya, menunjukkan bahwa fleksibilitas, keamanan psikologis, serta dukungan sosial secara signifikan memperkuat motivasi pegawai, terutama dalam kondisi kerja jarak jauh dan situasi penuh tekanan. Secara umum, hasil-hasil ini menegaskan bahwa menciptakan lingkungan kerja yang positif dan suportif merupakan faktor kunci dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas organisasi di era modern (Pratama, et al., 2024; Jamaluddin dan Rif'at, 2025; Lukman S, et al., 2023).

Kinerja pegawai tidak bisa lepas dari faktor lingkungan dan sistem organisasi, termasuk keadilan dalam pengembangan karir. Keadilan prosedural, distributif, dan interpersonal, ketika proses promosi dianggap adil dan transparan, pegawai akan merasa dihargai dan termotivasi untuk berusaha lebih keras. Menurut Badaruddin et al. (2024) menyatakan bahwa tujuan untuk promosi semakin dipengaruhi oleh harapan pribadi tentang keseimbangan kerja dan hidup di masa depan. *Work-life balance* dan fleksibilitas kerja berdampak positif bagi harapan untuk naik pangkat. Pegawai yang melihat promosi sebagai jalan untuk mencapai kebahagiaan dan keseimbangan hidup lebih termotivasi. Berdasarkan Teori *Self-Determination* (SDT) oleh Deci dan Ryan (2020) Motivasi intrinsik yang muncul dari kebutuhan dasar manusia yaitu kompetensi, otonomi, dan keterikatan sosial merupakan faktor utama dalam mencapai kinerja optimal. Pegawai yang merasa memiliki kendali terhadap pekerjaannya, merasa kompeten dalam melaksanakan tugas, dan merasa terhubung secara sosial akan menunjukkan motivasi yang lebih tinggi, berpengaruh positif terhadap pencapaian kinerja.

Motivasi intrinsik sangat dipengaruhi oleh lingkungan yang mendukung kebutuhan dasar manusia seperti kebebasan, kompetensi, dan keterkaitan sosial. Jadi, lingkungan kerja yang memberikan otonomi, memberi tantangan yang sesuai, serta mendukung kolaborasi sosial akan meningkatkan motivasi internal pegawai. Sebaliknya, lingkungan yang keras, membatasi otonomi, atau tidak mendukung hubungan sosial dapat menurunkan motivasi dan kinerja (Deci & Ryan, 2020). Lingkungan kerja yang sehat secara psikologis misalnya, budaya kerja yang inklusif, bebas dari bullying, serta mendukung keseimbangan hidup bekerja sebagai faktor pendorong motivasi. Ketika pegawai merasa nyaman dan dihargai di lingkungan kerja, motivasi mereka akan meningkat, yang pada akhirnya memperbaiki pencapaian kinerja.

Kinerja pegawai khususnya dalam sektor pemerintahan seperti pada Direktorat Jenderal Pajak (DJP), merupakan elemen yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi dan efektivitas pelayanan publik. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi, Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja fungsional pemeriksa pajak Aparatur Sipil Negara (ASN) dinyatakan bahwa ukuran kinerja fungsional pemeriksa pajak menitikberatkan pada aspek kuantitas, kualitas, kecepatan penyelesaian hasil pekerjaan, dan biaya. Kinerja pegawai tidak hanya diukur dari segi capaian hasil kerja saja, tetapi juga harus dilihat dari proses dan cara kerja yang dilakukan dalam mencapai tujuan tersebut.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 131/PMK.03/2022 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pemeriksa Pajak (FPP) menjelaskan bahwa Jabatan Fungsional Pemeriksa Pajak adalah jabatan yang mempunyai ruang

lingkup, tugas, tanggung jawab, dan wewenang untuk melakukan pengujian kepatuhan perpajakan dan/ atau penegakan hukum perpajakan, termasuk pemeriksaan perpajakan dan tindakan analisis untuk kepentingan perpajakan. Pejabat Fungsional Pemeriksa Pajak yang selanjutnya disebut Pemeriksa Pajak adalah PNS yang diberi tugas, tanggung jawab, dan wewenang secara penuh untuk melakukan pengujian kepatuhan perpajakan dan/ atau penegakan hukum perpajakan, termasuk pemeriksaan perpajakan dan tindakan analisis untuk kepentingan perpajakan. Pemeriksaan pajak adalah serangkaian kegiatan menghimpun dan mengolah data, keterangan dan/atau bukti yang dilaksanakan secara objektif dan profesional berdasarkan suatu standar pemeriksaan.

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (Kanwil DJP) Provinsi Bali yang saat ini membawahi unit kerja pada KPP Pratama Denpasar Barat, Singaraja, Denpasar Timur, Badung Selatan, Badung Utara, Gianyar, Tabanan serta KPP Madya Denpasar. Pada Kantor Wilayah (Kanwil) DJP Bali, salah satu tantangan utama yang dihadapi adalah memastikan bahwa pemeriksa pajak dapat melaksanakan tugas mereka dengan baik, mengingat kompleksitas tugas dan tanggung jawab yang diemban. Pemeriksa pajak di Kanwil DJP Bali juga dibebani target individu yang dituangkan dalam kontrak kinerja setiap tahun. Target konversi dalam pemeriksaan pajak adalah indikator kinerja yang digunakan oleh Direktorat Jenderal Pajak (DJP) untuk mengukur efektivitas pemeriksaan dalam penyelesaian jumlah Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) oleh Fungsional Pemeriksa Pajak. Target konversi menunjukkan jumlah LHP yang diselesaikan oleh FPP dalam tahun berjalan. Sedangkan Target Pengujian Kepatuhan Masa (PKM) adalah salah satu indikator kinerja dalam bidang pemeriksaan pajak yang digunakan untuk mengukur

jumlah kegiatan pengujian kepatuhan wajib pajak terhadap kewajiban pajak masa tertentu yang direncanakan dan harus diselesaikan oleh unit pemeriksa pajak dalam periode tertentu. Target tersebut terdiri dari target konversi dan target Pengujian Kepatuhan Masa (PKM) yang dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 1.1
Capaian Konversi dan Pengawasan Kepatuhan Material (PKM) Kanwil
DJP Bali Tahun 2023

Unit Kerja	Konversi			PKM (dalam Milyar Rupiah)		
	Target	Jumlah Konversi	% Realisasi Konversi	Target	Jumlah PKM	% Realisasi PKM
KPP Pratama Denpasar Barat	156	118.65	76.1	22,78	30,76	135,01
KPP Pratama Singaraja	74.75	77.65	103.9	2,39	3,75	156,77
KPP Pratama Denpasar Timur	152.75	133.25	87.2	4,11	4,08	99,04
KPP Madya Denpasar	195	161.5	82.8	153,45	155,01	101,01
KPP Pratama Badung Selatan	156	169.4	108.6	11,66	11,55	99,06
KPP Pratama Badung Utara	156	122.95	78.8	7,31	10,26	140,40
KPP Pratama Gianyar	156	157.3	100.8	6,67	9,60	144,07
KPP Pratama Tabanan	78	53.7	68.8	5,07	3,65	71,98
Kanwil DJP Bali	60	85.75	142.9	-	-	-
TOTAL	1.184,5	1.080,15	95,32	213,45	228,66	107,13

Sumber data: Rincian Capaian IKU Kanwil DJP Bali (2023)

Berdasarkan data dalam Tabel 1.1 tahun 2023 dan Tabel 1.2 tahun 2024, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan Kanwil DJP Bali ditahun 2023 untuk capaian target konversi sebesar 95,32% tidak mencapai target yang telah ditetapkan dan untuk capaian target PKM sebesar 107,13% di atas target yang telah ditetapkan. Sedangkan ditahun 2024 telah mencapai target kinerja Konversi dengan tingkat realisasi sebesar 115,10%, melebihi target yang telah ditetapkan. Meskipun demikian, pencapaian ini belum sepenuhnya optimal karena terdapat unit kerja yang

menunjukkan realisasi capaian di bawah target yang telah ditetapkan. Sementara itu, untuk program PKM, tingkat pencapaian realisasi secara absolut adalah sebesar 81,33%, yang menunjukkan pencapaian dibawah target sehingga belum memenuhi standar keberhasilan yang diharapkan. Unit-unit kerja yang belum mencapai target tersebut meliputi KPP Pratama Denpasar, Denpasar Timur, KPP Madya Denpasar, dan KPP Pratama Tabanan.

Tabel 1.2
Capaian Realisasi Konversi dan Pengawasan Kepatuhan Material (PKM) Kanwil DJP Bali Tahun 2024

Unit Kerja	Konversi			PKM (dalam Milyar Rupiah)		
	Target	Jumlah Konversi	% Realisasi Konversi	Target	Jumlah PKM	% Realisasi PKM
KPP Pratama Denpasar Barat	143	166,75	116,61	138,92	122,56	88,22
KPP Pratama Singaraja	65	76,00	116,92	45,20	48,40	107,10
KPP Pratama Denpasar Timur	130	144,40	111,08	145,23	91,30	62,87
KPP Madya Denpasar	180	199,15	110,64	686,56	447,82	65,23
KPP Pratama Badung Selatan	156	190,85	122,34	167,90	170,16	101,35
KPP Pratama Badung Utara	156	174,50	111,86	144,25	166,78	115,62
KPP Pratama Gianyar	156	187,55	120,22	109,90	115,52	105,12
KPP Pratama Tabanan	78	62,35	79,94	57,85	53,95	93,26
Kanwil DJP Bali	60	87,80	146,33	-	-	-
TOTAL	1124	1289,35	115,10	1.495,83	1.216,51	81,33

Sumber data: Rincian Capaian IKU Kanwil DJP Bali (2024)

Capaian kinerja secara keseluruhan telah menunjukkan tren positif dan keberhasilan dalam mencapai maupun melampaui target. Masih terdapat kebutuhan untuk melakukan evaluasi dan upaya peningkatan di level unit kerja tertentu agar

kinerja dapat terus meningkat dan memenuhi target secara merata di seluruh unit. Hal ini untuk memastikan keberlanjutan capaian kinerja pegawai untuk mencapai target yang harus dipenuhi untuk tahun setelahnya, karena target capaian kinerja pegawai yang dinamis dan selalu meningkat dari tahun ke tahun.

Penelitian yang dilakukan oleh Permatasunda dan Setiawan (2023), menegaskan bahwa promosi jabatan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT Bank Tabungan Negara KCU Bandung. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa proses promosi yang transparan dan adil mampu meningkatkan motivasi internal pegawai, memperkuat rasa tanggung jawab, dan meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan. Hasil penelitian lainnya menemukan hasil yang berbeda (*research gap*) yang menunjukkan promosi tidak berkaitan signifikan dengan motivasi kerja, motivasi lebih dipengaruhi faktor intrinsik: Beberapa studi menunjukkan bahwa motivasi lebih dipengaruhi oleh faktor pribadi seperti panggilan hati, komitmen, atau pengakuan daripada promosi formal (Din Bandhu et al., 2024; Astuti & Rijanti 2025).

Penelitian ini akan menguji kembali pengaruh lingkungan kerja, promosi jabatan dan motivasi kerja terhadap kinerja fungsional pemeriksa pajak pada Kantor Pelayanan Pajak di Kanwil DJP Bali. Maka judul dalam penelitian ini “Pengaruh Lingkungan Kerja, Promosi Jabatan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Fungsional Pemeriksa Pajak pada Kantor Pelayanan Pajak di Kanwil DJP Bali”.

1.2 Identifikasi Masalah

Dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang terjadi pada Kantor Wilayah DJP Provinsi Bali sebagai berikut.

1) Target Konversi dan Pengawasan Kepatuhan Material (PKM) yang ditetapkan oleh Kanwil DJP Bali pada tahun 2023 dan 2024 menunjukkan adanya perubahan arah kebijakan dan fokus kinerja organisasi. Pada tahun 2024 target konversi mengalami penurunan dibanding Tahun 2023, namun target PKM meningkat sangat signifikan dibanding target PKM Tahun 2023. Hal ini menunjukkan adanya strategi Direktorat Jenderal Pajak untuk memperkuat fungsi pengawasan kepatuhan material wajib pajak. PKM merupakan salah satu instrumen penting dalam mengidentifikasi potensi ketidakpatuhan yang berdampak pada penerimaan negara. Oleh karena itu, peningkatan target ini mengindikasikan bahwa organisasi berupaya memperluas cakupan pengawasan, meningkatkan intensitas pemeriksaan, serta mengoptimalkan pemanfaatan data dan informasi perpajakan dalam mendeteksi potensi pajak yang belum tergali secara maksimal. Pemeriksa pajak dituntut tidak hanya menghasilkan penerimaan melalui konversi hasil pemeriksaan, tetapi juga meningkatkan kualitas pengawasan terhadap kepatuhan material wajib pajak. Dengan demikian, dinamika target tahun 2023 dan 2024 menjadi fenomena yang relevan untuk menjelaskan pentingnya peningkatan kinerja pemeriksa pajak dalam mendukung pencapaian tujuan strategis Kanwil DJP Bali.

2) Terjadinya tren penurunan capaian kinerja dari kegiatan Pengujian Kepatuhan Material (PKM) dengan nilai deviasi negatif 9,10. Sedangkan dalam target Konversi penyelesaian Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) terjadinya kenaikan atas capaian realisasi terhadap target tahun 2023 dibandingkan tahun 2024. Tren penurunan dalam capaian kinerja kegiatan PKM ini menjadi

perhatian utama karena merupakan salah satu indeks pengukuran kinerja dalam kemampuan Kanwil DJP Bali melakukan penerimaan pajak dan hal tersebut merupakan tugas pokok dari kantor pajak diseluruh Indonesia. Maka *tren* penurunan kinerja terhadap salah satu indikator tersebut harus menjadi perhatian utama untuk menjaga kemampuan Kanwil DJP Bali meningkatkan penerimaan pajak.

1.3 Batasan Masalah

Penelitian ini juga hanya berfokus pada pegawai dengan jabatan fungsional pemeriksa pajak, sehingga tidak mencakup pegawai struktural atau fungsional lainnya. Kinerja yang dimaksud dibatasi pada kinerja individu yang diukur berdasarkan indikator kinerja utama (IKU) atau target pekerjaan yang ditentukan oleh instansi.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut.

- 1) Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pemeriksa pajak pada Kantor Pelayanan Pajak di Kanwil DJP Bali?
- 2) Apakah promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja pemeriksa pajak pada Kantor Pelayanan Pajak di Kanwil DJP Bali?
- 3) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pemeriksa pajak pada Kantor Pelayanan Pajak di Kanwil DJP Bali?

- 4) Apakah lingkungan kerja, promosi jabatan dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai pemeriksa pajak pada Kantor Pelayanan Pajak di Kanwil DJP Bali?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1) Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pemeriksa pajak pada Kantor Pelayanan Pajak di Kanwil DJP Bali.
- 2) Menganalisis pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai pemeriksa pajak pada Kantor Pelayanan Pajak di Kanwil DJP Bali.
- 3) Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pemeriksa pajak pada Kantor Pelayanan Pajak di Kanwil DJP Bali.
- 4) Menganalisis pengaruh lingkungan kerja, promosi jabatan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pemeriksa pajak pada Kantor Pelayanan Pajak di Kanwil DJP Bali.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan pengetahuan dalam penelitian hubungan lingkungan kerja, promosi jabatan, motivasi kerja terhadap kinerja.

- 1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menutupi kesenjangan hasil penelitian yang terdapat di dalam Pustaka manajemen sumber daya manusia khususnya dalam bidang lingkungan kerja, promosi jabatan dan motivasi kerja.

2) Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan kontribusi yang positif bagi Kanwil DJP Bali dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia, khususnya pada jabatan fungsional pemeriksa pajak. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai dasar dalam penyusunan kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan motivasi kerja, pengembangan karier melalui sistem promosi jabatan yang objektif, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas pegawai. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat membantu organisasi dalam meningkatkan kinerja pemeriksa pajak sehingga pencapaian target Konversi dan Pengawasan Kepatuhan Material (PKM), penerimaan pajak, serta tingkat kepatuhan wajib pajak dapat lebih optimal. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan yang konstruktif bagi Kanwil DJP Bali dalam mendukung pelaksanaan reformasi perpajakan, meningkatkan efektivitas fungsi pengawasan dan pemeriksaan, serta mewujudkan organisasi yang profesional, berintegritas, adaptif, dan berorientasi pada pencapaian kinerja yang berkelanjutan.