

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Dasar Teori

2.1.1 Teori Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), atau norma-norma (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya (Sutrisno, 2010). Budaya Organisasi terjadi akibat sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang di dalam organisasi. Dengan demikian maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi (Khilman dkk., 1998) yang dikutip pada buku Budaya Organisasi oleh (Sutrisno, 2019).

Sutrisno (2019) pada bukunya menyebutkan bahwa Budaya organisasi memiliki tiga pendekatan, yaitu:

1. Pandangan Holistik, pandangan ini memadukan seluruh aspek kognitif emosi, perilaku, dan benda-benda ke dalam satu kesatuan budaya sebagai suatu totalitas atau keseluruhan baik mencakup perilaku pikiran atau

nilai-nilai yang membedakan suatu organisasi terhadap organisasi lainnya

2. Pandangan Variabel, lebih memfokuskan pada kespresi budaya yang dapat disimak dalam bentuk verbal dan perilaku fiskal atau praktik atau disebut juga pandangan perlaku
3. Pandangan Kognitif, memfokuskan pada ide, konsep, rancangan, keyakinan, nilai-nilai, atau norma yang dilihat sebagai inti dari fenomena yang kompleks dan multifaset yang disebut dengan budaya

Menurut Kreitner dan Kinicki (2013) budaya organisasi mempunyai empat fungsi yaitu:

1. Memberikan identitas kepada pegawainya;
2. Memudahkan komitmen kolektif;
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial; dan
4. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

Berdasarkan penelitian oleh Deal & Kennedy (1982), Miner (1990), Robbins (1990) yang dikutip pada buku Budaya Organisasi oleh Sutrisno (2019). menyebutkan bahwa budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah dan negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasi kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan.

2.1.2 Teori dan Kebijakan Tentang Mutasi

Mutasi adalah kegiatan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan ke situasi tertentu dengan tujuan memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan dan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam bagi tenaga kerja yang bersangkutan (Sastrohadiwiryono, 2002). Menggunakan istilah mutasi sebagai, “Pemindahan adalah suatu perubahan horizontal, bukan kenaikan atau suatu penurunan” (Moekijat, 2002). Hal ini memperkuat pendapat Nitisemito (1982:132), yaitu bahwa mutasi adalah kegiatan dari pimpinan perusahaan untuk memindahkan karyawan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar. Hasibuan (2018:102) memiliki pendapat berbeda. Ia menyatakan bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam suatu organisasi.

Mutasi PNS diatur dalam PP No 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS. Dalam pasal 190 disebutkan bahwa mutasi merupakan sistem pemindahan PNS dalam jabatan karier yang dilakukan secara terencana dengan memperhatikan persyaratan sesuai peraturan perundang-undangan dan kebutuhan organisasi.

Peraturan terbaru Menteri Keuangan yaitu Peraturan Menteri Keuangan Nomor 224/PMK.01/2020 tentang Manajemen Karier di Lingkungan Kementerian Keuangan. Pada PMK tersebut disebutkan bahwa mutasi merupakan salah satu alur bagi PNS Kemenkeu untuk pengembangan kariernya melalui penempatan atau penugasan pada Unit non-Eselon. Kemudian untuk PNS non-Kemenkeu terbatas pada lingkungan Unit non-Eselon tempat PNS tersebut ditugaskan saja.

Pada tahun 2012 DJP yang merupakan unit eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan telah mengeluarkan Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor 1/PJ/2012 tentang Pola Mutasi Jabatan Karier yang telah diubah beberapa kali dengan perubahan terakhir Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor 25/PJ/2015. Dalam peraturan tersebut yang mutasi dalam jabatan karier adalah sistem pemindahan PNS dalam Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional yang dilakukan secara terencana dengan memperhatikan persyaratan sesuai peraturan perundang-undangan dan kebutuhan organisasi.

2.1.3 Dasar Hukum Budaya Organisasi Pada Direktorat Jenderal Pajak

Budaya Organisasi pada DJP yaitu dengan melaksanakan nilai-nilai Kementerian Keuangan, serta dengan menjalankan kode etik dan perilaku yang telah ditetapkan.

2.1.3.1 Keputusan Menteri Keuangan Nomor 312/KMK.01/2011 Tentang Nilai-Nilai Kementerian Keuangan

1. Integritas

Berpikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral.

2. Profesionalisme

Bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab dan komitmen yang tinggi.

3. Sinergi

Membangun dan memastikan hubungan kerja sama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan, untuk menghasilkan karya yang bermanfaat dan berkualitas.

4. Pelayanan

Memberikan layanan yang memenuhi kepuasan pemangku kepentingan yang dilakukan dengan sepenuh hati, transparan cepat, akurat dan aman.

5. Kesempurnaan

Senantiasa melakukan upaya perbaikan di segala bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik

Gambar II.1 Nilai-Nilai Kementerian Keuangan



Sumber: <https://djpb.kemenkeu.go.id/>

2.1.3.3 Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-22/PJ/2019 Tentang Kode Etik dan Kode Perilaku

1. Kode Etik dan Kode Perilaku Nilai Integritas:
 - a. Menjunjung tinggi dan melaksanakan nilai-nilai Paancasila dan UUD 1945;
 - b. Menjaga citra, harkat, dan martabat kementerian keuangan, khususnya DJP;
 - c. Menjadi teladan dalam bersikap dan bertingkah laku dengan menjunjung tinggi norma yang berlaku dalam masyarakat serta Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai;
 - d. Menjadi panutan yang baik bagi masyarakat dalam memenuhi kewajiban perpajakan dan kewajiban lainnya sebagai ASN;
 - e. Memegang teguh sumpah jabatan PNS;
 - f. Menghindari benturan kepentingan pribadi, kelompok, maupun golongan;
 - g. Menyampaikan kepada WP untuk tidak memberi apapun;
 - h. Bersikap netral pada pemilihan;
 - i. Menggunakan media sosial secara bijak dan santun serta memperhatikan ketentuan yang berlaku;
 - j. Berbicara dan bertindak secara jujur, akuntabel, transparan sesuai fakta, kebenaran, dan ketentuan yang berlaku;
 - k. Mewujudkan pola hidup sederhana sebagai bentuk empati kepada masyarakat terutama kepada sesama pegawai;

- l. Tidak meminta dan/atau menerima sponsorship dalam bentuk apapun;
- m. Tidak mengikuti seminar di dalam negeri maupun luar negeri yang dibiayai oleh rekanan, peserta lelang atau pihak lain yang berhubungan dengan pengadaan barang dan jasa;
- n. Tidak meminta, menerima dan/atau memberikan sesuatu baik langsung maupun tidak langsung yang patut diduga menimbulkan benturan kepentingan serta bertentangan dengan ketentuan yang berlaku;
- o. Tidak melakukan kegiatan selayaknya konsultan pajak dan/atau berpartisipasi dalam kegiatan pihak lain sebagai konsultan pajak;
- p. Tidak mengunggah, like dan/atau share konten yang mengandung unsur hoaks, pornografi, radikalisme, terorisme, pelecehan, diskriminasi, dukungan terhadap LGBT, SARA, serta pandangan politik;
- q. Tidak menemui WP atau pihak lain yang berpotensi menimbulkan benturan kepentingan di luar kantor atau di luar lokasi usaha WP, kecuali karena penugasan;
- r. Tidak membicarakan terkait kerahasiaan jabatan atau pekerjaan yang berpotensi menimbulkan benturan kepentingan;
- s. Tidak bertindak atau mengajak melakukan bullying, ancaman kekerasan atau pelecehan dalam bentuk apapun;
- t. Tidak melakukan kekerasan secara fisik maupun psikis terhadap orang dalam lingkup rumah tangganya;

- u. Tidak melakukan perbuatan yang melanggar norma kesopanan dan norma kesusilaan yang dapat menurunkan citra pegawai dan/atau organisasi;
 - v. Tidak memasuki tempat yang dipandang tidak pantas secara etika dan moral yang berlaku di masyarakat kecuali karena penugasan;
 - w. Tidak bersikap, berucap, dan berperilaku yang tidak sesuai dengan identitas seksual dan gender; dan
 - x. Tidak melakukan perbuatan yang mengarah pada tindakan melanggar kesusilaan.
2. Kode Etik dan Kode Perilaku Nilai Profesionalisme:
- a. Mengutamakan kepentingan bangsa dan organisasi di atas kepentingan pribadi;
 - b. Melaksanakan tugas sesuai dengan standar operasional prosedur dan kewenangan jabatan;
 - c. Menyelesaikan tugas atau pekerjaan secara bertanggung jawab hingga tuntas;
 - d. Melaksanakan tahapan pengelolaan kinerja serta menyusun/ melaporkan sasaran/ capaian kinerja pegawai secara jujur, objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan;
 - e. Bekerja secara optimal dengan kompetensi terbaik untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan;
 - f. Bersikap disiplin dalam pemanfaatan waktu kerja;

- g. Berani mengakui kesalahan dan bertanggung jawab atas pelaksanaan tugasnya;
 - h. Bersikap, berpenampilan, dan bertutur kata secara sopan;
 - i. Membangun komunikasi yang baik secara lisan maupun tertulis kepada stakeholder dan atasan/rekan sejawat/bawahan untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi;
 - j. Menjaga kebersihan, keamanan, kenyamanan ruang kerja, termasuk tidak merokok di luar area merokok yang telah disediakan;
 - k. Berpenampilan, berpakaian, dan memakai sepatu kerja sesuai dengan ketentuan dan standar etika yang berlaku;
 - l. Mengenakan tanda pengenal pada saat melaksanakan tugas sesuai peruntukannya;
 - m. Tidak mengizinkan pihak yang tidak berkepentingan berada dalam ruangan kerja;
 - n. Tidak menyalahgunakan data, dokumen, dan/atau informasi yang dimiliki DJP yang bersifat rahasia; dan
 - o. Tidak merespon kritik dan saran secara negatif.
3. Kode Etik dan Kode Perilaku Nilai Sinergi:
- a. Mengakui persamaan derajat, hak, dan kewajiban setiap manusia serta mengembangkan sikap tenggang rasa antar sesama manusia;
 - b. Menghormati dan menghargai perbedaan latar belakang, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur atau kondisi kecacatan;

- c. Bersikap kooperatif dengan unit kerja lain yang terkait dalam pelaksanaan tugas;
 - d. Menghargai masukan, pendapat, dan gagasan orang lain;
 - e. Menjaga komitmen terhadap keputusan bersama dan implementasinya;
 - f. Bersedia berbagi solusi/informasi/data sesuai kewenangan untuk menyelesaikan masalah yang terkait dengan pekerjaan;
 - g. Memberikan kesempatan untuk menunaikan ibadah ketika rapat kerja atau tugas kedinasan sedang berlangsung;
 - h. Melaksanakan kegiatan terkait tugas atau jabatannya dengan izin atau sepengetahuan atasan;
 - i. Tidak memecah belah persatuan dan kesatuan bangsa; dan
 - j. Tidak menyebarkan informasi yang dapat menimbulkan rasa kebencian dan/atau permusuhan.
4. Kode Etik dan Kode Perilaku Nilai Pelayanan:
- a. Menunjukkan kepedulian, ramah, dan santun dalam memberikan pelayanan sesama pegawai/WP/Pihak lain/masyarakat;
 - b. Memberikan pelayanan sesuai kompetensi dan dalam hal terdapat permasalahan, bekerja sama dengan pihak-pihak terkait dalam penyelesaian permasalahan;
 - c. Meminta persetujuan atasan saat menerima pihak lain yang tidak terkait dengan pekerjaan di lingkungan kantor, sepanjang tidak mengganggu pekerjaan atau layanan; dan

- d. Tidak bersikap diskriminatif dan tidak adil dalam memberikan pelayanan.
5. Kode Etik dan Kode Perilaku Nilai Kesempurnaan:
- a. Berupaya menjaga dan melakukan implementasi atas keimanan dan ketakwaan terhadap Tuhan YME, serta menghormati agama dan kepercayaan orang lain;
 - b. Terbuka terhadap usulan perbaikan;
 - c. Berinisiatif untuk meningkatkan kualitas pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan dengan membuka wawasan akan pengetahuan yang baru;
 - d. Berupaya melaksanakan pekerjaan dengan kinerja dan/atau layanan yang terbaik;
 - e. Tidak mempengaruhi dan memaksakan suatu agama, kepercayaan, ajaran, dan pikiran yang ia yakini kepada orang lain dan/atau institusi;
 - f. Tidak menghalangi kreativitas/ gagasan/ pendapat yang bernilai tambah bagi kemajuan organisasi; dan
 - g. Tidak menghalangi upaya inovasi yang selaras dengan peraturan perundang-undangan.

2.2 Penelitian Terdahulu

1. Eri Sapto Nugroho pada tahun 2019 meneliti tentang, “Mutasi Jabatan Struktural yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Malang studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang”. Dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif, penelitian tersebut mendapatkan hasil bahwa faktor yang menjadi kendala pelaksanaan mutasi jabatan struktural di Pemerintah

Kota Malang ialah faktor administratif yang dipicu oleh wajibnya mutasi akibat jenjang karier dan faktor psikologi yang berpresepsi bahwa terkena mutasi sama dengan terkena hukuman disiplin.

2. Chanifah Jihannuha pada tahun 2019 meneliti tentang, “Tinjauan Atas Pengaruh Pola Mutasi Terhadap Tingkat Pengunduran Diri Pegawai Di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak”. Dengan menggunakan metode penelitian kualitatif, penelitian tersebut mendapatkan hasil bahwa mutasi menjadi faktor kecil pegawai mengundurkan diri, faktor terbesar disebabkan pegawai yang mengundurkan diri karena telah memiliki pekerjaan lain yang dirasa lebih nyaman berada di sana.
3. Noor Rizky Firdausy pada tahun 2019, meneliti tentang, “Persepsi Wanita Terkait Pola Mutasi”. Dengan menggunakan metode penelitian kualitatif, penelitian tersebut mendapatkan hasil bahwa berbagai kalangan memandang berbeda mengenai mutasi. Namun, bagi yang sudah berkeluarga mutasi ikut memengaruhi pasangan dan anak-anaknya sehingga berat dalam menjalani mutasi.
4. Aditya Verianto pada tahun 2020, meneliti tentang “Tinjauan Atas Pengaruh Pola Mutasi dan Promosi Terhadap Minat Pilihan Berkarier Di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak”. Dengan menggunakan metode penelitian kualitatif, penelitian tersebut mendapatkan hasil bahwa ketidakjelasan pola mutasi memengaruhi minat berkarier di DJP. Faktor keluarga juga turut menjadi salah satu pertimbangan pegawai mengambil kesempatan promosi karier.