

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen SDM

Manajemen sumber daya manusia melibatkan penggabungan pengetahuan dalam bidang manajemen dan SDM. Manajemen itu sendiri merupakan proses koordinasi dan integrasi kegiatan kerja agar dapat diselesaikan dengan efisiensi dan efektivitas melalui orang lain (Robbins dan Coulter, 2016). Manajemen sumber daya manusia merupakan desain sistem manajemen yang digunakan untuk memastikan penggunaan manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi (Mathis dan Jackson, 2002).

Menurut Robbins dan Coulter (2016), fungsi manajemen SDM meliputi pemilihan tenaga kerja yang kompeten, penyediaan pengetahuan dan keterampilan terkini bagi karyawan, dan mempertahankan karyawan yang mampu memberikan kinerja tinggi. Aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan dan optimalisasi pemanfaatan sumber daya manusia yang ada agar mereka dapat bekerja secara optimal, efektif, dan produktif dalam mencapai tujuan organisasi secara berkelanjutan.

2.1.2 Mutasi di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak

Mutasi merupakan kegiatan ketenagakerjaan yang melibatkan pemindahan tugas, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan untuk memberikan kepuasan kerja yang lebih mendalam dan mencapai prestasi kerja yang optimal bagi perusahaan (Sastrohadiwiryono dan Siswanto, 2002:247). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil mengatur bahwa mutasi dilakukan minimal 2 (dua) tahun dan maksimal 5 (lima) tahun. Dalam konteks pengembangan karier, mutasi dilakukan berdasarkan kesesuaian kompetensi PNS dengan persyaratan jabatan, klasifikasi jabatan, dan pola karier, dengan mempertimbangkan kebutuhan organisasi.

Di Kementerian Keuangan, regulasi umum terkait mutasi diatur dalam PMK Nomor 224/PMK.01/2020 tentang Manajemen Karier di Lingkungan Kementerian Keuangan. Aturan tersebut diterapkan dengan memperhatikan persyaratan administratif sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kebutuhan organisasi. Pola mutasi yang dilaksanakan juga memperhatikan komposisi kebutuhan pegawai, larangan konflik kepentingan, klasifikasi jabatan, kompetensi dan kinerja PNS, catatan pelanggaran etika dan sanksi disiplin, rencana pengembangan karier individu, zona kerja, waktu pelaksanaan mutasi, serta persyaratan lain yang ditetapkan oleh Pimpinan unit Eselon I.

Pola mutasi dalam lingkungan Direktorat Jenderal Pajak diatur oleh Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-25/PJ/2015 tentang Perubahan Kedua atas

Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-01/PJ/2012 tentang Pola Mutasi Jabatan Karier di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Aturan tersebut menetapkan bahwa masa jabatan dalam suatu posisi jabatan minimal 3 (tiga) tahun dan maksimal 5 (lima) tahun. Namun, durasi tersebut dapat dipertimbangkan menjadi minimal 1 (satu) tahun dan maksimal 8 (delapan) tahun berdasarkan kebutuhan organisasi. Selanjutnya, keputusan mutasi diupayakan mempertimbangkan rumpun jabatan yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Pajak, memperhatikan klasifikasi unit kerja asal dan tujuan pegawai yang dipindahkan, serta sejauh mungkin memperhatikan riwayat jabatan, riwayat pendidikan, dan pelatihan internal DJP yang relevan dengan jabatan karier yang dituju.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan Rivai (2014), gaya kepemimpinan merujuk pada karakteristik yang digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain guna mencapai tujuan organisasi. Sebagai suatu proses, gaya kepemimpinan terfokus pada tindakan yang dilakukan oleh pemimpin dalam menggunakan pengaruhnya. Pemimpin tersebut mengklarifikasi tujuan organisasi kepada pegawai, bawahan, atau yang dipimpinnya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan budaya produktif di dalam organisasi (Rompas, Tewal, Dotulong, 2018). Menurut Rasulong (2019), gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang dirancang untuk memengaruhi bawahan agar dapat memaksimalkan kinerja mereka, sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dicapai secara optimal. Kartono (2013) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah salah satu bentuk dominasi yang didasarkan pada kapabilitas atau kemampuan

pribadi, yang mendorong dan mengajak orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Dengan merujuk pada definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seseorang mengarahkan, memengaruhi, mendorong, memotivasi, dan mengendalikan pegawai atau bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja pegawai.

Menurut Hasibuan (2014), terdapat beberapa macam gaya kepemimpinan yang dapat diidentifikasi sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter ditandai dengan adanya kekuasaan dan wewenang yang mutlak berada pada pemimpin. Dalam gaya ini, pengambilan keputusan dan kebijakan hanya dilakukan oleh pemimpin secara sendiri tanpa melibatkan bawahan dalam memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

b. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif dilakukan dengan melakukan pendekatan persuasif, menciptakan kerjasama yang harmonis, dan membangun loyalitas serta partisipasi dari bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa memiliki peran penting dalam kesuksesan perusahaan. Dalam gaya ini, bawahan diharapkan untuk berpartisipasi aktif dengan memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

c. Gaya Kepemimpinan Delegatif

Gaya kepemimpinan delegatif terjadi ketika seorang pemimpin memberikan penuh kepercayaan dan wewenang kepada bawahan. Dalam gaya ini, bawahan

memiliki kebebasan dalam mengambil keputusan dan kebijakan serta melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan cara yang dianggap paling tepat. Pemimpin tidak terlalu memperhatikan cara bawahan melaksanakan tugasnya karena sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

Menurut Sutikno (2014), gaya kepemimpinan terbagi menjadi beberapa tipe, yaitu:

a. Tipe Kepemimpinan Otokratik

Tipe kepemimpinan otokratik menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadi pemimpin sehingga ia tidak merasa perlu untuk berkonsultasi dengan orang lain dan tidak mengizinkan campur tangan dari pihak lain. Pemimpin dengan gaya ini cenderung menunjukkan sikap yang menonjolkan otoritasnya dan seringkali mengabaikan peran bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Mereka enggan menerima saran dan pandangan dari bawahan.

b. Tipe Kepemimpinan Kendali Bebas

Tipe kepemimpinan kendali bebas merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Pada tipe ini, pemimpin cenderung menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindari tanggung jawab. Pemimpin dengan gaya kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan sesuai dengan ritme yang ada. Mereka memiliki keyakinan bahwa dengan memberikan kebebasan yang luas kepada bawahan, segala upaya akan berhasil dengan cepat.

c. Tipe Kepemimpinan Paternalistik

Tipe kepemimpinan paternalistik ditandai dengan persepsi pemimpin terhadap peran mereka dalam kehidupan organisasi yang dipengaruhi oleh harapan bawahan terhadap mereka. Pemimpin dengan gaya paternalistik diharapkan mampu berperan seperti seorang orang tua yang melindungi dan menjadi tempat bertanya serta tempat untuk mendapatkan petunjuk. Mereka memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahan.

d. Tipe Kepemimpinan Kharismatik

Pemimpin dengan tipe kharismatik memiliki karakteristik yang menarik sehingga mampu menarik pengikut dalam jumlah yang besar. Pengikut tidak selalu dapat menjelaskan dengan jelas mengapa mereka mengagumi pemimpin tersebut.

e. Tipe Kepemimpinan Militeristik

Pemimpin dengan tipe militeristik cenderung menggunakan sistem perintah dalam menggerakkan bawahannya. Mereka cenderung bergantung pada pangkat dan jabatan serta memberi penekanan yang berlebihan pada formalitas. Pemimpin ini menuntut disiplin yang ketat dan sulit menerima kritikan dari bawahannya.

f. Tipe Kepemimpinan Pseudo-demokratik

Tipe ini juga dikenal sebagai kepemimpinan manipulatif atau semi-demokratik. Pemimpin dengan tipe pseudo-demokratik menggunakan kedok demokrasi untuk mencapai tujuan tertentu. Mereka terlihat bersikap demokratis, tetapi

sebenarnya memiliki kecenderungan otoriter secara halus dan samar. Pemimpin ini menganut semacam demokrasi palsu.

g. Tipe Kepemimpinan Demokratik

Tipe kepemimpinan demokratik adalah tipe pemimpin yang memang bersifat demokratis, bukan hanya karena proses pemilihan yang demokratis. Pemimpin dengan tipe ini selalu siap menerima dan menghargai saran, pendapat, dan nasihat dari staf dan bawahan melalui forum musyawarah untuk mencapai kesepakatan. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Pengendalian dilakukan secara teratur dan bertanggung jawab.

2.1.4 Kinerja Pegawai

Menurut Rivai (2005), kinerja dapat dijelaskan sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam menjalankan tugasnya dibandingkan dengan standar hasil kerja, target, atau kriteria yang telah ditetapkan dan disepakati bersama. Kinerja tidak dapat dipisahkan dari kepuasan kerja dan kompensasi, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, dan karakteristik individu pegawai. Faktor-faktor seperti kemampuan, keinginan, dan lingkungan berperan dalam menentukan kinerja. Oleh karena itu, untuk mencapai kinerja yang baik, seseorang perlu memiliki motivasi dan semangat yang tinggi untuk melakukan tugasnya dengan baik dan menguasai pekerjaannya. Kinerja juga dapat ditingkatkan ketika terdapat kesesuaian antara tugas yang diemban dan kemampuan yang dimiliki (Rivai, 2005). Dengan demikian, kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang dalam menjalankan tugasnya dengan menggunakan kemampuannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Mitchell (1978) dalam Sedarmayanti (2001), terdapat beberapa aspek yang digunakan sebagai indikator dalam mengukur kinerja seseorang, antara lain:

1. Kualitas Kerja (*Quality of Work*)

Kualitas kerja mencakup sejauh mana pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan persyaratan yang tinggi dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Kualitas kerja yang baik dapat meningkatkan apresiasi dan kemajuan organisasi dengan peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang sistematis, sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan perubahan teknologi.

2. Ketetapan Waktu (*Promptness*)

Ketepatan waktu mengacu pada kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah direncanakan. Penting bagi semua pekerjaan untuk diselesaikan tepat waktu agar tidak mengganggu pekerjaan yang lain.

3. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif mencerminkan kesadaran diri seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dimilikinya. Seorang pegawai yang memiliki inisiatif dapat melaksanakan tugas-tugasnya tanpa tergantung pada atasan.

4. Kemampuan (*Capability*)

Kemampuan ialah salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja seseorang yang dapat dikembangkan. Kemampuan dapat ditingkatkan melalui pendidikan dan latihan.

5. Komunikasi (*Communication*)

Komunikasi adalah interaksi antara atasan dan bawahan yang bertujuan untuk saling menyampaikan saran dan pendapat dalam menghadapi masalah. Komunikasi yang baik dapat menciptakan kerja sama yang lebih baik dan hubungan yang harmonis antara pegawai dan atasan serta dapat membangun rasa saling mendukung.

2.1.5 Pengukuran Kinerja Pegawai DJP

Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan menyatakan bahwa evaluasi kinerja pegawai dapat dilakukan melalui Capaian Kinerja Pegawai (CKP) dan Nilai Kinerja Organisasi (NKO) di suatu kantor. CKP dihitung berdasarkan pencapaian Indikator Kinerja Utama yang terdapat dalam satu atau beberapa Kontrak Kinerja atau Indeks Prestasi Akademik yang relevan dengan pegawai tersebut. Penilaian CKP dilakukan secara tahunan, mulai dari 1 Januari hingga 31 Desember tahun berjalan. Namun, jika terdapat KK komplemen, penilaian CKP dilakukan secara triwulanan dan diakumulasikan pada akhir tahun. Penilaian CKP secara triwulanan harus memperhatikan persyaratan kerja minimal selama 75 hari kalender. Nilai Perilaku (NP) merupakan penilaian berdasarkan enam aspek perilaku pegawai sehari-hari, yaitu orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan. Nilai Kinerja Pegawai (NKP) adalah hasil penjumlahan bobot antara CKP dan NP setelah dilakukan pembobotan.

Penilaian kinerja merupakan evaluasi terhadap kinerja organisasi dan pegawai berdasarkan pencapaian kinerja dibandingkan dengan target yang ditetapkan dalam

periode *monitoring*. Hasil dari penilaian kinerja mencakup Nilai Kinerja Organisasi, Nilai Kinerja Pegawai, dan Nilai Prestasi Kerja Pegawai.

1. Nilai Kinerja Organisasi (NKO)

a. *Raw Data* (Data Mentah Realisasi)

Raw data atau data mentah realisasi adalah kumpulan data perhitungan atas objek yang diukur dalam satuan pengukuran Indikator Kinerja Utama (IKU). Data tersebut diolah untuk mendapatkan data realisasi IKU sesuai dengan formula yang tercantum dalam manual IKU.

b. Realisasi IKU

Realisasi IKU merupakan hasil perhitungan berdasarkan data realisasi menggunakan formula yang terdapat dalam manual IKU.

c. Indeks Capaian IKU

Indeks Capaian IKU merupakan perbandingan antara realisasi IKU dengan target yang diakui untuk setiap IKU dengan memperhitungkan polarisasi IKU.

d. Nilai Sasaran Strategis (NSS)

Nilai Sasaran Strategis adalah nilai yang mengkonsolidasikan seluruh indeks capaian IKU dalam satu Sasaran Strategis (SS) dengan mempertimbangkan bobot IKU.

e. Nilai Perspektif (Np)

Nilai Perspektif adalah nilai yang mengindikasikan konsolidasi dari seluruh NSS dalam satu perspektif. Mekanisme perhitungan Np dilakukan dengan menghitung rata-rata nilai NSS dalam perspektif yang sama.

f. Nilai Kinerja Organisasi (NKO)

Nilai Kinerja Organisasi mencerminkan konsolidasi dari semua nilai perspektif atau realisasi IKU dalam satu Peta Strategi. NKO digunakan untuk menilai kinerja unit atau pegawai yang memiliki peta strategi. Perhitungan NKO mengacu pada Kontrak Kinerja yang telah ditetapkan pada awal tahun, dengan memperhatikan adanya addendum Kontrak Kinerja.

2. Capaian Kinerja Pegawai (CKP)

CKP adalah konsolidasi dari indeks capaian seluruh IKU pada Kontrak Kinerja pejabat atau pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan.

3. Perhitungan CKP Tahunan

CKP tahunan adalah nilai akhir capaian IKU seorang pegawai dalam satu tahun kalender.

4. Nilai Perilaku (NP)

Batas tertinggi nilai perilaku adalah:

- a. Sebagai komponen Nilai Kinerja Pegawai (NKP) adalah 120;
- b. Sebagai komponen Nilai Prestasi Kerja PNS adalah 100.

5. Nilai Kinerja Pegawai (NKP)

NKP merupakan hasil penjumlahan antara CKP dengan NP dengan mempertimbangkan bobot masing-masing.

6. Nilai Sasaran Kerja Pegawai (NSKP)

Nilai Sasaran Kerja Pegawai digunakan untuk menilai Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Kementerian Keuangan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011. Komponen NSKP antara lain:

a. Indeks Capaian IKU

- 1) Jika pegawai tidak memenuhi persyaratan untuk membuat kontrak kinerja sehingga tidak memiliki Indeks Capaian IKU, maka NSKP akan ditentukan melalui penilaian SKP berdasarkan ketentuan yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011.
- 2) Bagi pegawai yang sedang menjalani tugas belajar dan tidak memiliki prestasi akademik dalam tahun yang bersangkutan, maka penilaian SKP tidak dilakukan. Sebagai gantinya, pegawai tersebut hanya akan memiliki komponen penilaian NP tahunan untuk perhitungan NPKP.

b. Nilai Tugas Tambahan

c. Nilai Kreativitas.

7. Nilai Prestasi Kerja Pegawai (NPKP)

Nilai Prestasi Kerja Pegawai digunakan untuk mengevaluasi prestasi kerja pegawai Kementerian Keuangan sesuai dengan ketentuan yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011. NPKP dihitung dengan menjumlahkan NSKP dan NP setelah memperhitungkan bobot keduanya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan terkait pola mutasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja pegawai dalam organisasi pemerintah yang dijadikan acuan penelitian terdahulu dalam membuat Karya Tulis Tugas Akhir. Beberapa sumber penelitian sebelumnya adalah:

1. Disertasi doktoral yang dilakukan oleh Sumarsono pada tahun 2019. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan judul "Pengaruh Mutasi, Promosi,

dan Remunerasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Loyalitas Pegawai Direktorat Jenderal Pajak Di KPP Madya Malang". Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mutasi, promosi, dan remunerasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Namun, promosi memiliki pengaruh negatif terhadap loyalitas pegawai dan kepuasan kerja tidak mampu menjadi mediator antara promosi dan loyalitas pegawai.

2. Karya Tulis Tugas Akhir (KTTA) yang dilakukan oleh Chanifah Jihannuha pada tahun 2019. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan judul "Tinjauan atas Pengaruh Pola Mutasi Terhadap Tingkat Pengunduran Diri Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak". Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat pengunduran diri pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh pola mutasi, tetapi pola mutasi dan/atau promosi yang berubah-ubah juga berdampak negatif terhadap minat berkarier pegawai.
3. Skripsi yang dilakukan oleh Farah Shinta Qurratu Ain pada tahun 2020. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Sektor Publik di Kantor Wilayah DJP Jawa Timur II". Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan remunerasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
4. Jurnal yang ditulis oleh Kiki Ginting, Marudut Sianturi, dan Sofiyan Matondang pada tahun 2020. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan judul "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan

Petisah". Penelitian ini menyimpulkan bahwa variabel budaya organisasi, kepemimpinan, dan kompensasi secara bersama-sama dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Medan Petisah.

Penelitian-penelitian di atas memiliki perbedaan dengan penelitian ini. Pada Karya Tulis Tugas Akhir ini, penelitian difokuskan untuk meninjau pengaruh pola mutasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Bengkalis.