

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan ekonomi dunia semakin mengkhawatirkan. Akibatnya jurang krisis serta resesi ekonomi global tahun 2023 semakin nyata. Saat ini banyak negara-negara memperbincangkan kemungkinan terjadinya resesi dan depresi di negaranya masing masing. Indonesia termasuk diantaranya. Penyebab resesi ekonomi tidak hanya dari sektor ekonomi secara langsung, tetapi juga berkaitan dengan teknologi. Adanya revolusi industri dikhawatirkan menghasilkan *Artificial Intelligence* (AI) dan robot yang akan menggantikan banyak pekerjaan manusia. Jika ini terjadi, banyak pekerja yang berpotensi menjadi pengangguran serta resesi tidak terhindarkan.

Sebagai antisipasi menghadapinya, banyak pimpinan perusahaan berupaya menguatkan bisnisnya dengan memprioritaskan manajemen sumber daya manusia. Manajemen SDM yang dimaksud berupa proposisi nilai karyawan (*worker value proposition*), yakni penerapan sistem insentif untuk meningkatkan kinerja karyawan lama sekaligus menarik karyawan baru yang bertalenta tinggi.

Setiap perusahaan akan selalu berusaha menaikkan kinerja pegawainya dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat dicapai. Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja secara kualitas serta kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara dalam Sopiah & Sangadji, 2018: 351)

Kinerja adalah suatu kondisi bagaimana seseorang yang telah diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Harapan yang dimaksud adalah bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti memberikan suatu kiprah dalam organisasi.

Suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi privat dalam upaya pencapaian tujuan yang ditetapkannya wajib melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh kelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau organisasi bersangkutan.

Salah satu pengukur keberhasilan perusahaan adalah sumber daya manusianya. Semakin baik sumber daya manusianya maka semakin berpeluang perusahaan tersebut untuk mencapai tujuannya.

Dalam perkembangannya, organisasi akan menghadapi berbagai permasalahan sumber daya manusia yang kompleks. Maka dari itu diharapkan adanya suatu sistem pengelolaan yang menangani sumber daya manusia atau dengan kata lain manajemen sumber daya manusia. Salah satu kegiatan pada manajemen sumber daya manusia yang memiliki peranan sangat penting dalam membentuk profesionalisme manusia serta kinerja organisasi adalah analisis jabatan.

Analisis jabatan ialah aktivitas untuk menyampaikan analisis pada setiap jabatan/pekerjaan, sehingga akan memberikan pula ilustrasi perihal spesifikasi jabatan tertentu (Rusby, 2016: 13). Analisis jabatan artinya prosedur untuk memutuskan tugas serta tuntutan keterampilan dari suatu jabatan/pekerjaan (*job*

description) serta orang seperti apa yang akan melaksanakan pekerjaan tadi atau *job specification* (Dessler dalam Pattisahusiwa, 2013). Pengertian tersebut intinya menekankan pada dua aspek, yaitu meyangkut isi pekerjaan dan orang yang melaksanakan pekerjaan. Dengan kata lain bahwa analisis jabatan merupakan bagian asal proses-proses administrasi juga manajemen sumber daya manusia untuk menaikkan kinerja organisasi.

Sumber daya manusia yang baik salah satunya ditandai dengan kinerja yang baik. Untuk memperoleh kinerja karyawan yang baik, maka perusahaan harus mengetahui jenis pekerjaan, bagaimana melakukan pekerjaan dan siapa yang tepat untuk melakukan pekerjaan itu, dan perlu melakukan analisis terhadap pekerjaan itu sendiri yang disebut sebagai analisis jabatan (*job analysis*). Adapun hasil analisis jabatan bisa berupa deskripsi jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*).

Menurut Irmayani (dalam Juliana dan Komalasari 2022), *job description* merupakan suatu catatan yang disusun secara sistematis yang didalamnya dijelaskan kewajiban atau tugas yang harus dilakukan seorang karyawan sesuai dengan posisi yang ditempatinya. Sedangkan menurut Tanggala (dalam Wirawan, 2015), *job description* adalah dokumen yang menjadikan informasi mengenai kewajiban, tugas dan tanggung jawab pekerjaan serta kondisi kerja terkait. *Job description* merupakan pernyataan yang akurat dan ringkas mengenai apa yang diharapkan akan dilakukan karyawan dalam pekerjaannya.

Deskripsi pekerjaan ialah salah satu faktor krusial yang mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan halnya tersebut, seorang karyawan atau pegawai harus

memahami uraian pekerjaan (*job description*) sesuai dengan jabatan yang didudukinya untuk memberi kontribusi atas apa yang diharapkan jabatannya tersebut.

Seorang tenaga kerja harus memahami *job description* yang merupakan uraian tugas, wewenang, tanggung jawab, fungsi, alat yang digunakan, dan resiko agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana pekerjaan itu dilakukan, seseorang tidak dapat cukup efektif untuk melakukan sesuatu terlepas dari kemauan dan keterampilan mereka.

Seringkali pemahaman tentang *job description* serta kontribusi yang diharapkan dari suatu jabatan tertentu tidak diperhatikan oleh setiap organisasi, baik instansi pemerintah maupun swasta sehingga dapat terlihat proses pelaksanaan suatu pekerjaan tidak teratur, pekerjaan rutin terbengkalai dan kurangnya tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya karena tidak paham apa fungsi uraian tugas-tugas pokok yang harus dikerjakan dan tanggung jawab yang harus dipikulnya atau bahkan tidak tahu dibagian mana ia ditempatkan.

Tidak memahami *job description* pada jabatannya dapat mengakibatkan keletihan dalam bekerja karena pekerjaan akan terasa rumit. Apabila *job description* kurang jelas akan mengakibatkan seorang kurang mengetahui tugas dan tanggung jawab pada pekerjaannya, dan akan mengakibatkan tidak tercapainya pekerjaan dengan baik. Dalam sebuah perusahaan selain dari membahas tentang *job description* perlu juga dipahami bahwa *job specification* sangat berpengaruh sebagai penunjang kinerja karyawan di perusahaan.

Job Specification atau spesifikasi pekerjaan merupakan kompetensi karakteristik personal (pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik personel yang lain) yang diperlukan dalam menjalankan suatu jabatan (Taggala, 2015: 24). *Job Specification* mendefinisikan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diharapkan untuk melakukan pekerjaan sebuah organisasi atau perusahaan. *Job specification* meliputi aspek-aspek seperti pendidikan, pengalaman kerja, pengalaman manajerial, ataupun latar belakang yang dapat membantu mencapai tujuan terkait dengan pekerjaan. *Job specification* membantu pada proses rekrutmen dan seleksi, mengevaluasi kinerja karyawan dan dalam evaluasi dan promosi mereka.

Dalam dokumen Rencana Strategis (RENSTRA) Direktorat Jendral Pajak (2020-2024), terdapat potensi dan permasalahan Direktorat Jendral Pajak di internal berupa tantangan transformasi kelembagaan, pengelolaan sumber daya manusia (SDM), dan pengembangan teknologi. Kemudian pada bagian arah kebijakan dan strategi Direktorat Jenderal Pajak (DJP) terdapat tiga kondisi yang ingin dicapai untuk mencapai tujuan birokrasi dan layanan publik yang *agile*, efektif, dan efisien, yaitu pengembangan manajemen pengetahuan (*knowledge management*), pengelolaan organisasi yang efektif, dan pengelolaan SDM yang efektif.

Untuk pengelolaan SDM yang efektif, DJP menjabarkan beberapa strategi diantaranya kebijakan pengamanan bagi petugas DJP, perbaikan sistem manajemen karir, penyusunan standar kompetensi jabatan, implementasi *Individual Development Plan* (IDP), penyesuaian peringkat jabatan dengan kompetensi,

pengukuran kinerja terintegritas bagi seluruh pegawai DJP, dan penyusunan peta pembelajaran (*Learning Journey*).

Kemudian berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-389/PJ/2022 tentang Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pajak 2020 – 2024, pada bagian arah kebijakan, strategi, kerangka regulasi, dan kerangka kelembagaan, arah kebijakan Sumber Daya Manusia dalam rentang waktu 2020 – 2024 mengacu pada Cetak Biru Manajemen Sumber Daya Manusia (CBMSDM) Direktorat Jendral Pajak. CBMSDM merupakan pedoman untuk pengampu manajemen SDM DJP untuk menjalankan tugas dan fungsinya. Strategi yang ingin dicapai dalam periode 2020 – 2024, sebagaimana tercantum dalam CBMSDM adalah terbentuknya pegawai yang berkinerja prima (*excellent performance employee*); tersedianya perencanaan, pemetaan dan pemenuhan SDM yang akurat dan komprehensif; terwujudnya budaya berbasis kinerja; tersedianya pengembangan kompetensi untuk menghasilkan SDM yang kompetitif; tersedianya pengelolaan karier yang efektif serta pegawai bertalenta yang memiliki kepemimpinan dan motivasi yang tinggi; tersedianya layanan SDM yang prima dengan lingkungan kerja yang kondusif; tersedianya kepastian bagi pegawai berkaitan dengan manajemen *exit*; tersedianya pengendalian internal yang handal; tersedianya administrasi SDM yang berkualitas dan berbasis teknologi informasi yang terintegrasi; tersedianya komunikasi internal yang efektif; dan tersedianya sumber daya internal MSDM yang dapat diandalkan.

Pada bagian potensi dan permasalahan, dari sisi SDM saat ini DJP belum memiliki SDM yang mencukupi sesuai dengan tugas, fungsi dan kebutuhan

organisasi. Sebagai gambaran, rasio jumlah pegawai pajak dengan jumlah penduduk di Indonesia adalah sebanyak 1:7.742, sedangkan untuk negara lain, misalnya Malaysia adalah 1:3.229, Singapura adalah 1:2.845, bahkan rata-rata negara OECD adalah 1:1.657. Hal ini tercermin dalam harapan pemangku kepentingan internal untuk SDM dinyatakan bahwa mereka berharap pengelolaan SDM berintegritas, professional, adil, transparan, dan konsisten dengan mempertimbangkan kebutuhan organisasi dan pegawai. Sementara harapan pemangku kepentingan eksternal menyatakan harus memperbanyak SDM di IT terutama analisis big data, adanya pengembangan kapasitas SDM untuk mengakomodir perubahan COTS dan perkembangan zaman, dan perubahan budaya (*trust*).

Tabel 1.1
Nilai Rata-Rata Kinerja Pegawai Bagian Seksi Pengawasan KPP Pratama
Tasikmalaya

Unit Kerja	2017	2018	2019	2020	2021
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Seksi pengawasan dan konsultasi 1	97.06	98.283	96.59	98.92	-
Seksi pengawasan dan konsultasi 2	107.56	99.917	106.95	101.56	-
Seksi pengawasan dan konsultasi 3	108.2	104.949	108.65	109.03	-
Seksi pengawasan dan konsultasi 4	107.09	104.458	109.47	108.54	-
Seksi pengawasan 1	-	-	-	-	108.3171429
Seksi pengawasan 2	-	-	-	-	109.2955556
Seksi pengawasan 3	-	-	-	-	112.925
Seksi pengawasan 4	-	-	-	-	109.5688889
Seksi pengawasan 5	-	-	-	-	114.62
Seksi pengawasan 6	-	-	-	-	111.5822222
	104.9775	101.90175	105.415	104.5125	111.0514683

Sumber: KPP Pratama Tasikmalaya

Berdasarkan data tersebut, kinerja pegawai bagian seksi pengawasan KPP Pratama Tasikmalaya sudah baik tetapi masih ada ketidakstabilan yang ditandai dengan adanya penurunan pada periode tertentu. Adapun salah satu faktor yang menyebabkan ketidakstabilannya menurut hasil wawancara adalah terjadi beberapa kali perubahan aturan manajemen kinerja dan perubahan persentase target minimum yang harus dicapai.

Objek penelitian pada penelitian ini adalah *job description*, *job specification* dan kinerja pegawai. Sedangkan subjek penelitiannya adalah pegawai bagian seksi pengawasan KPP Pratama Tasikmalaya yang merupakan kantor pelayanan pajak di bawah naungan Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sebagai institusi pemerintah penghimpun pajak negara. KPP Pratama Tasikmalaya menetapkan visinya yaitu menjadi kantor pelayanan pajak pratama yang unggul dalam layanan dan kinerja, guna memberikan kontribusi yang optimal bagi penerimaan negara dari sektor perpajakan. Untuk mewujudkan visi tersebut tentu perlu didukung dengan kinerja karyawan yang tinggi karena dibutuhkan peran aktif sumber daya manusia dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan kata lain, *job description* dan *job specification* di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak (DJP) khususnya untuk pemenuhan pegawai di KPP Pratama Tasikmalaya harus jelas dan sesuai untuk mencapai kinerja karyawan yang tinggi.

Oleh karena itu, berdasarkan uraian di atas, maka penulis akan melakukan penelitian untuk mengetahui sejauh mana pengaruh deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Tasikmalaya yang akan disajikan dalam karya tulis ilmiah (skripsi) dengan judul **“Pengaruh Job**

Description dan Job Specification Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Seksi Pengawasan KPP Pratama Tasikmalaya

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan masalah pokok yang telah dikemukakan dalam latar belakang yaitu, sejauh mana pengaruh *Job description* dan *Job specification* terhadap pegawai KPP Pratama Tasikmalaya, maka masalah pokok dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Bagaimana *job description* pegawai bagian seksi pengawasan KPP Pratama Tasikmalaya;
2. Bagaimana *job specification* pegawai bagian seksi pengawasan KPP Pratama Tasikmalaya;
3. Bagaimana kinerja pegawai bagian seksi pengawasan KPP Pratama Tasikmalaya;
4. Sejauh mana pengaruh *job description* dan *job specification* terhadap pegawai bagian seksi pengawasan KPP Pratama Tasikmalaya.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan yang ingin dicapai dari pelaksanaan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. *Job description* pegawai bagian seksi pengawasan KPP Pratama Tasikmalaya;
2. *Job specification* pegawai bagian seksi pengawasan KPP Pratama Tasikmalaya;
3. Kinerja pegawai bagian seksi pengawasan KPP Pratama Tasikmalaya;

4. Pengaruh *job description* dan *job specification* terhadap kinerja pegawai bagian seksi pengawasan KPP Pratama Tasikmalaya.

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan hasil yang berguna bagi berbagai pihak, antara lain:

1. Bagi Ilmu Pengetahuan

Hasil penelitian diharapkan dapat menambah wawasan ilmu pengetahuan dan informasi dibidang manajemen mengenai pengaruh *job description* dan *job specification* terhadap kinerja pegawai.

2. Implementasi

- a. Penulis

Setelah melakukan penelitian dan penulisan skripsi ini diharapkan penulis akan memahami cara menelaah terutama di bidang *job description*, *job specification*, dan kinerja pegawai.

- b. Perusahaan

Setelah penelitian ini selesai diharapkan hasil penelitian dan penulisan skripsi ini dapat menjadi bahan kebijakan bagi perusahaan.

- c. Pembaca

Karya ilmiah ini diharapkan dapat memperkaya hasanah kepustakaan baik di fakultas, Universitas Siliwangi atau dimanapun, sehingga akan memberikan bahan bacaan yang lebih banyak.

- d. Para Peneliti Lain

Setelah penelitian ini dilakukan, penulis merasa dan menyadari banyak kekurangan dan terdapat beberapa faktor yang belum diteliti. Maka dapat menjadi bahan para peneliti baru yang akan menjadi pertimbangan apakah akan diteliti hal yang sama di tempat yang sama pada waktu yang berbeda atau akan berbeda dari beberapa variabel yang diteliti.

1.5 Lokasi Dan Jadwal Penelitian

1.5.1 Lokasi

Penelitian ini dilakukan di KPP Pratama Tasikmalaya, Jl. Sutisna Senjaya No. 154, Cikalang, Kec. Tawang, Kota Tasikmalaya, Jawa Barat, Indonesia, 46114.

1.5.1 Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan selama enam bulan dimulai dari bulan September 2022 sampai bulan Maret 2023.