

## **Strategi Promosi Dan Rotasi Kerja Pegawai Pada Sekretariat DPRD Kabupaten Tanah Bumbu**

**Trisyilvana Azwari<sup>1</sup>, Novi Shintia<sup>2</sup>, Agus Pebrianto<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Prodi Administrasi Publik, FISIP Universitas Lambung Mangkurat

<sup>2,3</sup>Prodi Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Banjarmasin

<sup>1</sup>trisyilvana.azwari@ulm.ac.id, <sup>2</sup>novi221177@poliban.ac.id, <sup>3</sup>agoesyoriko@yahoo.com

### **Abstract**

*The problem facing the Secretariat of the DPRD Tanah Bumbu Regency is that it is currently a mistake to put employees in a position that is not their expertise. The purpose of this study that the constituents did 1) To find out the strategy of promotion and rotation of work employees related to the promotion and rotation of employee work at the Secretariat of the DPRD tanah Bumbu regency. 2) To find out the right promotion and rotation strategies related to the promotion and rotation of employee work at the Secretariat of the DPRD tanah Bumbu regency.*

*The method used in conducting this Final Task research is Descriptive, where the constituent will describe and explain the events regarding employee work placement including promotion and rotation of work in the relevant agency. The data sources used are primary data and secondary data. The variables used in this study are free variables i.e. employee work placement and bound variables that are strategies. The data collection techniques that the constituents do are questionnaires and documentation.*

*From the results of this study it can be concluded that the placement of employees in the Secretariat of the DPRD tanah Bumbu regency can be said to be good in its application. It can be seen in the promotion of employees that employee promotion is good in its activities. Similarly, in the rotation / mutation activities of employees, as well as rotation / mutation indicators in the Secretariat of the Dprd tanah Bumbu regency can be said to be good so as to realize the appropriate placement of employees.*

**Keywords:** Strategy, Promotion, Rotation

### **Abstrak**

Masalah yang dihadapi Sekretariat DPRD Kabupaten Tanah Bumbu adalah saat ini adalah Kesalahan menempatkan karyawan dalam suatu jabatan yang bukan keahliannya. Tujuan dari penelitian ini yang peneliti lakukan 1) Untuk mengetahui strategi promosi dan rotasi pegawai kerja yang terkait promosi dan rotasi kerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Tanah Bumbu. 2) Untuk mengetahui strategi promosi dan rotasi pegawai kerja yang tepat terkait promosi dan rotasi kerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Tanah Bumbu.

Metode yang digunakan dalam melakukan penelitian ini adalah Deskriptif, yang mana peneliti akan mendeskripsikan dan menerangkan peristiwa mengenai penempatan kerja pegawai meliputi promosi dan rotasi kerja dalam instansi yang bersangkutan. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas yaitu penempatan kerja pegawai dan variabel terikat yaitu strategi. Teknik pengumpulan data yang peneliti lakukan adalah kuesioner dan dokumentasi.

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa penempatan pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Tanah Bumbu dapat dikatakan baik dalam penerapannya. Dapat dilihat pada promosi pegawai bahwa promosi pegawai sudah baik dalam kegiatannya. Begitu pula pada kegiatan rotasi/mutasi pegawai, serta indikator rotasi/mutasi pada Sekretariat DPRD Kabupaten Tanah Bumbu dapat dikatakan baik sehingga mewujudkan penempatan pegawai yang sesuai.

**Kata Kunci :** Strategi, Promosi, Rotasi

## 1. PENDAHULUAN

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk terus menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. Dengan pengaturan manajemen sumber daya manusia secara profesional, diharapkan karyawan bekerja secara produktif. Pengelolaan karyawan secara profesional harus dimulai sedini mungkin, sejak perekrutan karyawan, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan karyawan sesuai dengan kemampuan, keahlian, keterampilan, dan pengembangan kariernya. (Sutrisno, 2017:1).

Penempatan karyawan tidak sekedar menempatkan saja, tetapi juga harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki karyawan dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan atau pekerjaan, sehingga *the right man on the right job* tercapai, pertimbangan rasional dalam pengambilan keputusan untuk menempatkan tenaga kerja merupakan keluaran yang didasarkan atas fakta keterangan, dan data yang dianggap representatif. Dalam artian, bahwa pengambilan keputusan di dalam penempatan tenaga kerja merupakan hasil seleksi yang telah dilakukan oleh manajer tenaga kerja, khususnya bagian seleksi tenaga kerja (Elbadiansyah, 2019 : 24)

Menurut Siagian (2015:168-169) banyak orang yang berpendapat bahwa penempatan merupakan akhir dari proses seleksi. Pandangan demikian memang tidak salah sepanjang menyangkut pegawai baru. Hanya saja teori manajemen sumber daya manusia yang mutakhir menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Berarti konsep penempatan mencakup promosi, transfer dan bahkan demosi sekalipun.

Kesalahan menempatkan karyawan dalam suatu jabatan yang bukan keahliannya sering terjadi pada beberapa organisasi termasuk pada organisasi pemerintahan. Seperti halnya yang terjadi dalam Sekretariat DPRD Kabupaten Tanah Bumbu yang menunjukkan adanya permasalahan dalam menempatkan karyawannya. Sebagai contoh yang terjadi di dalam instansi tersebut, ada beberapa karyawan dari Sekretariat DPRD Kabupaten Tanah Bumbu yang menempuh pendidikan yang berbeda dengan bidang yang ditempatkan dalam bertugas. Hal ini disebabkan keterbatasan sumber daya yang ada yang bisa saja menyebabkan terhambatnya aktivitas kerja karena tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki pegawainya..

Penulis menyadari bahwa pentingnya penempatan kerja pegawai untuk kelancaran aktivitas kerja dalam organisasi. Menempatkan Pegawai pada posisi yang tepat agar Pegawainya dapat bekerja sesuai harapan karena pekerjaan yang diberikan merupakan keahliannya. Hal inilah yang membuat penulis tertarik untuk mengangkat judul penelitian “Strategi Promosi dan Rotasi Kerja Pegawai Pada Sekretariat DPRD Kabupaten Tanah Bumbu”.

## 2. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Menurut Sugiyono (2016:9) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci. Peneliti akan mendeskripsikan dan menerangkan peristiwa mengenai penempatan kerja pegawai meliputi promosi dan rotasi kerja dalam instansi yang bersangkutan.

Data-data yang telah peneliti kumpulkan melalui kuesioner dan dokumentasi dianalisa dengan menggunakan tinjauan pustaka yang peneliti peroleh dari berbagai macam literatur pendukung, maka peneliti menggunakan analisis deskriptif kualitatif yaitu mendeskripsikan atau menggambarkan antara teori dengan data yang telah dikumpulkan agar memperoleh kesimpulan sehingga mendapatkan suatu hasil dari analisa tersebut

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1. Penyajian Data

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 44 responden melalui penyebaran kusioner melalui Google Form, untuk mendapatkan hasil jawaban responden terhadap jawaban akan didasarkan pada rentang pilihan jawaban sebagaimana pada lampiran.

**Table 1. Jawaban Pertanyaan Responden**

Pertanyaan	Tanggapan Responden				
	SB	S	N	TB	STB
<b>Indikator Promosi</b>					
Komunikatif menjadi salah satu syarat seseorang untuk dipromosikan	7	23	13	-	1
Intelektual menjadi salah satu syarat seseorang untuk dipromosikan	18	16	8	1	1
Memiliki visi yang baik menjadi salah satu syarat seseorang dipromosikan	5	17	17	5	-
Prestasi menjadi salah satu syarat seseorang dipromosikan	30	9	5	-	-
Disiplin menjadi salah satu syarat seseorang dipromosikan	30	14	-	-	-
Sikap bekerjasama menjadi salah satu syarat seseorang dipromosikan	10	19	14	1	-
Kejujuran menjadi salah satu syarat seseorang dipromosikan	16	24	3	1	-
Sikap merasa memiliki/merasa bagian dari perusahaan adalah salah satu syarat seseorang dipromosikan	3	9	26	5	1
Kesetiaan terhadap perusahaan/instansi adalah salah satu syarat seseorang dipromosikan	9	25	8	1	1
<b>Indikator Rotasi</b>					
Kemampuan pegawai salah satu penyebab seseorang dirotasi ke jabatan lain	13	8	-	1	-
Pengetahuan pegawai salah satu penyebab seseorang dirotasi ke jabatan lain	7	13	1	1	-
Kebosanan/ kejenuhan pegawai salah satu penyebab seseorang dirotasi ke jabatan lain	2	6	7	7	-

Sumber : Hasil Olahan Kuesioner, Juni 2021

#### 3.2. Masalah dan Bukti Masalah

Permasalahan yang sedang dihadapi oleh Sekretariat DPRD Kabupaten Tanah Bumbu adalah adanya beberapa pegawai dari Sekretariat DPRD Kabupaten Tanah Bumbu menempuh pendidikan yang berbeda dengan bidang yang ditempatkan dalam bertugas.

Adapun bukti dari penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan pendidikan yang ditempuh pada suatu bidang tertentu dapat dilihat pada tabel data pendidikan dan penempatan pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Tanah Bumbu sebagai berikut:

**Tabel 2. Penempatan PNS Sekretariat DPRD Kabupaten Tanah Bumbu**

Pendidikan Pegawai	Penempatan Pegawai
S2 Magister Humaniora	Sekretaris DPRD Kab. Tanah Bumbu
S1 Manajemen Sumber Daya Perairan	Pengawasan dan Penganggaran
S2 Administrasi Pendidikan	Perencanaan dan Keuangan
S1 Teknik Sipil	Informasi dan Pelaporan
S1 Pendidikan Bimbingan Konseling	Hukum & Perundang-undangan
S1 Pendidikan Guru Sekolah Dasar	Dukungan Penganggaran
SMA (IPA)	Pengadministrasian Umum
S1 Teknik Mesin	Pengolah Data

Sumber: Hasil Olahan Kuesioner, Juni 2021.

### 3.3. Penyebab Masalah

Adapun penyebab munculnya masalah promosi dan rotasi kerja pegawai pada Sekretariat DPRD Tanah Bumbu adalah karena terbatasnya sumber daya manusia yang ada pada instansi tersebut yang berpengaruh pada promosi dan rotasi pegawai disatu divisi yang membutuhkan tenaga kerja tambahan.

### 3.4. Akibat Masalah

Akibat dari promosi dan rotasi pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya pada Sekretariat DPRD Kabupaten Tanah Bumbu sejalur dengan hasil pengisian kuesioner menimbulkan akibat sebagai berikut:

- 1) Pegawai mengalami kendala dalam memahami tugas yang diberikan
- 2) Terhambatnya suatu pekerjaan yang harus diselesaikan karena pegawai harus menyesuaikan diri dengan tugas yang diberikan dan membutuhkan waktu untuk belajar lagi

### 3.5. Pemecahan Masalah

#### Strategi Promosi dan Rotasi Kerja Pegawai Selama Ini Pada Sekretariat DPRD Kabupaten Tanah Bumbu Promosi

Promosi adalah perpindahan pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi, baik dalam hal penghasilan yang lebih tinggi, tanggungjawab yang diberikan lebih besar dibanding dengan tanggungjawab dan wewenang serta jabatan yang diduduki sebelumnya.

Dalam Sekretariat DPRD Kabupaten Tanah Bumbu yang merupakan kantor pemerintahan, hanya berwenang untuk merekomendasikan pegawainya yang telah dinyatakan memenuhi syarat untuk dipromosikan sedangkan untuk pengambilan keputusan hal tersebut dikembalikan kepada Kantor Pusat.

Untuk mengetahui bagaimana promosi pegawai selama ini dalam Sekretariat DPRD Kabupaten Tanah Bumbu dilihat dari indikator promosi pegawai maka diukur berdasarkan 3 dimensi dan 3 indikator dari masing-masing dimensi yaitu:

**Tabel 3. Kesimpulan Indikator Promosi Kerja Pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Tanah Bumbu periode 2021**

Promosi Pegawai	Tanggapan Responden					F
	5	4	3	2	1	
	SS	S	KS	TS	STS	
Komunikatif	7 (16%)	23 (52%)	13 (30%)	-	1 (2%)	44
Intelektual	18 (41%)	16 (36%)	8 (18%)	1 (2%)	-	44
Memiliki visi yang baik	2 (5%)	5 (11%)	12 (27%)	17 (39%)	8 (18%)	44
Prestasi	30 (68%)	9 (20%)	5 (11%)	-	-	44
Disiplin	-	14 (32%)	-	30 (68%)	-	44
Kerjasama	10 (23%)	19 (43%)	14 (32%)	1 (2%)	-	44
Kejujuran	16 (36%)	24 (55%)	3 (7%)	1 (2%)	-	44
Rasa memiliki	3 (7%)	9 (20%)	26 (60%)	5 (11%)	1 (2%)	44
Kesetiaan	9 (20%)	25 (57%)	8 (18%)	1 (2%)	1 (2%)	44
<b>Jumlah Skor</b>	<b>95 (24%)</b>	<b>144 (36%)</b>	<b>89 (22%)</b>	<b>57 (15%)</b>	<b>11 (3%)</b>	<b>396</b>

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner, Juni 2021

Berdasarkan hasil rekapitulasi indikator promosi tersebut maka diperoleh hasil bahwa lebih banyak responden yang menilai baik terhadap penerapan indikator promosi pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Tanah Bumbu periode 2021. Namun jika dilihat perindikator ada beberapa indikator yang menunjukkan hasil yang tidak baik. Apabila dikonversi ke dalam

persentase maka jumlah responden yang menyatakan sangat baik adalah 24%, sedangkan yang menyatakan baik 36%, sedangkan yang menyatakan netral adalah 22%, dan yang menyatakan tidak baik adalah 15%, serta yang menyatakan sangat tidak baik adalah 3%.

### Rotasi

Rotasi adalah perpindahan pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya yang tingkatnya hampir sama dalam hal tanggungjawab, tingkat gaji, maupun tingkat strukturalnya.

Rotasi pegawai dapat terjadi dikarenakan beberapa hal, seperti kebutuhan organisasi karena adanya posisi yang kosong, kejenuhan pegawai atas jabatan yang diemban, ataupun dikarenakan ketidakcocokan pegawai pada jabatan yang sedang diemban. Berbeda dengan promosi kerja pegawai, rotasi dilakukan pada kantor yang bersangkutan, tidak perlu dilakukan pengusulan pada kantor pusat.

Untuk mengetahui bagaimana rotasi pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Tanah Bumbu dilihat dari indikator rotasi kerja pegawai maka diukur berdasarkan 3 indikator, yaitu:

**Tabel 4. Tanggapan Responden Tentang Indikator Kebosanan/Kejenuhan Dalam Rotasi Pegawai**

Rotasi Pegawai	Tanggapan					Total
	5	4	3	2	1	
	SB	B	N	TB	STB	
Kemampuan Karyawan	13 (59%)	8 (36%)	-	1 (5%)	-	22
Pengetahuan Karyawan	7 (31%)	13 (59%)	1 (5%)	1 (5%)	-	22
Kebosanan/Kejenuhan	2 (10%)	6 (27%)	6 (27%)	8 (36%)	-	22
<b>Jumlah Skor</b>	22 (33%)	276 (41%)	7 (11%)	10 (15%)	-	66

Sumber: Hasil Olahan Kuesioner, Juni 2021

Berdasarkan hasil rekapitulasi tanggapan 22 reponden tersebut maka diperoleh hasil bahwa lebih banyak responden yang menyatakan baik terhadap penerapan indikator yang dilakukan dalam rotasi pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Tanah Bumbu periode 2021. Apabila dikonversi ke dalam persentase maka jumlah responden yang menyatakan sangat baik adalah 33%, sedangkan yang menyatakan baik 41%, sedangkan yang menyatakan netral adalah 12%, dan yang menyatakan tidak baik adalah 14%, serta yang menyatakan sangat tidak baik adalah 0%.

Selama ini strategi penempatan pegawai terkait promosi dan rotasi kerja yang tidak tepat adalah pegawai banyak mengalami kesulitan dalam mengerjakan pekerjaan dalam suatu bidang dikarenakan tidak sesuainya dengan latar pendidikan serta skill yang dimiliki oleh pegawai terbatas.

Ada beberapa karyawan dari Sekretariat DPRD Kabupaten Tanah Bumbu yang menempuh pendidikan yang berbeda dengan bidang yang ditempatkan dalam bertugas. Hal ini disebabkan keterbatasan sumber daya yang ada yang bisa saja menyebabkan terhambatnya aktivitas kerja karena tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki pegawainya.

Dengan begitu penempatan kerja pegawai berpengaruh untuk kelancaran aktivitas kerja dalam organisasi serta menempatkan pegawai pada posisi yang tepat agar pegawainya dapat bekerja sesuai harapan karena pekerjaan yang diberikan merupakan keahliannya dalam bidang tersebut.

### Strategi Promosi dan Rotasi Kerja Yang Tepat Pegawai Selama ini Pada Sekretariat DPRD Kabupaten Tanah Bumbu

Strategi dapat diartikan sebagai perencanaan yang dilakukan instansi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Oleh karena itu, setiap instansi ataupun perusahaan harus memiliki strategi yang baik. Termasuk dalam hal penempatan pegawai, instansi juga memerlukan strategi agar aktivitas di instansi tersebut dapat berjalan dengan baik. Berdasarkan pada hasil kuesioner

yang penulis ajukan kepada 44 responden pada Pegawai Negeri Sipil Sekretariat DPRD Kabupaten Tanah Bumbu mengenai strategi Promosi dan Rotasi pegawai yang tepat dapat di simpulkan sebagai berikut:

1) Memberikan pelatihan terlebih dahulu tentang pekerjaan pada jabatan yang akan ditempati. Strategi yang diterapkan dalam Sekretariat DPRD Kabupaten Tanah Bumbu adalah mengadakan sebuah program pelatihan. Program pelatihan yang diadakan nantinya diikuti oleh pegawai yang dianggap membutuhkan pelatihan. Hal ini bertujuan agar pegawai dapat bekerja lebih baik lagi dan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Keterampilan pegawai dan memberikan pembelajaran di tempat kerja menggunakan metode pelatihan tertentu akan berguna jauh di masa mendatang. Pelatihan juga diadakan untuk pegawai lama dengan tujuan untuk memperbaiki performa dan juga kemampuan pegawai dalam mengerjakan tugasnya.

#### 2) Kinerja pegawai

Melalui kinerja akan diketahui seberapa baik pegawai telah melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Tanah Bumbu dapat dipromosikan apabila kinerja yang dilakukan pegawai yang bersangkutan dapat dikatakan baik. Telah banyak perusahaan ataupun instansi menggunakan standar kinerja dalam menilai baik tidaknya pekerjaan pegawainya. Dari penilaian kinerja ini mengakibatkan adanya promosi jabatan dari pegawai tersebut. Jadi alasan terjadinya promosi jabatan adalah adanya kinerja yang baik.

#### 3) Disiplin kerja

Pegawai harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin Pegawai sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal. Oleh karena itu disiplin kerja menjadi salah satu hal yang dipertimbangkan dalam promosi pegawai

#### 4) Pengalaman kerja

Pengalaman (senioritas) dimana promosi jabatan kepada masa kerja dan pengalaman yang dimiliki oleh pegawai Biasanya pegawai yang memiliki masa kerja yang cukup lama akan memiliki pengalaman yang lebih banyak. Pengalaman yang lebih banyak diharapkan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi. Pengalaman yang dimiliki seorang pegawai menjadi salah satu yang dipertimbangkan dalam promosi pegawai ataupun rotasi pegawai.

## 4. PENUTUP

### 4.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Promosi dan rotasi pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Tanah Bumbu dapat dikatakan kurang baik dalam penerapannya. Dapat dilihat pada promosi pegawai, responden menyatakan penerapan indikator promosi pegawai kurang baik dalam kegiatan promosi pegawai. Begitu pula pada kegiatan rotasi/mutasi pegawai, responden menyatakan penerapan indikator rotasi/mutasi pada Sekretariat DPRD Kabupaten Tanah Bumbu dapat dikatakan kurang baik karena pada instansi tersebut masih ada beberapa pegawai yang kesulitan dalam melakukan pekerjaannya yang mana tidak tepat dengan pendidikannya dan akhirnya pegawai harus menyesuaikan kembali dengan pekerjaannya.
2. Dalam rangka mewujudkan penempatan promosi dan rotasi pegawai yang tepat dan baik, Sekretariat DPRD Kabupaten Tanah Bumbu memiliki strategi dalam menempatkan pegawainya. Sekretariat DPRD Kabupaten Tanah Bumbu memberikan pelatihan kerja, memperhatikan kinerja pegawai, disiplin kerja, dan pengalaman kerja pegawainya sebagai

strategi dalam menempatkan pegawai sehingga pegawai dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan sesuai dengan bidang yang dimiliki pegawai.

#### 4.2. Saran

Sehubungan dengan kesimpulan di atas, adapun saran-saran yang ingin Peneliti sampaikan sebagai berikut:

##### **Saran untuk Sekretariat DPRD Kabupaten Tanah Bumbu**

1. Sebaiknya Sekretariat DPRD Kabupaten Tanah Bumbu lebih memperhatikan lagi terkait promosi dan rotasi pegawai karena sangat berpengaruh terhadap kelangsungan pegawai dalam bekerja. Sebelum dilakukan usulan promosi kepada pihak yang berwenang dalam mempromosikan pegawai, sebaiknya mempertimbangkan visi pegawai dan disiplin kerja setiap pegawainya dalam promosi pegawai. Memiliki visi yang baik dengan kinerja yang baik patut dipertimbangkan oleh organisasi. Selain itu pertimbangan bahwa memiliki visi yang baik dan disiplin berarti pegawainya memiliki tujuan yang akan dicapai karena memiliki pandangan dan rencana kedepannya bagi instansi dan mampu manajemen waktu dengan baik.
2. Memberikan Pendidikan, Pelatihan dan Program lainnya yang dapat menunjang peningkatan disiplin dan semangat kerja karyawan.

#### 5. REFERENSI

- Afandi, Pandi. 2016. *Concept & Indicator Human Resources Management for Management Research*. Yogyakarta: CV BUDI UTAMA.
- Ardana, I Komang, dkk. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Elbadiansyah. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Purwokerto: CV IRDH.
- Hasibuan, Malayu. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indahingwati, Asmara. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: PT Scopindo Media Pustaka.
- Larasati, Sri. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Budi Utama
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Priansa, Donni Juni. 2016. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Saihudin. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Uwais Inspirasi Indonesia.
- Siagian, Sondang P. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sutrisno, Edy. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: KENCANA.

Dokumen:

- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara

## **Pengaruh Motivasi Membayar Pajak dan Tingkat Pendidikan terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi di Kota Banjarmasin**

**Rahmatul Jannatin Naimah<sup>1</sup>, Deela Alfina<sup>2</sup>**

Prodi Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Banjarmasin

<sup>1</sup>jannatinnaimah@gmail.com, <sup>2</sup>deela.alfina@gmail.com

### **Abstrak**

*Saat ini penerimaan pajak dari Wajib Pajak Orang Pribadi secara nominal masih terlalu rendah, sehingga diperlukan adanya motivasi membayar pajak dan tingkat pendidikan yang baik untuk dapat meningkatkan kepatuhan wajib pajak. Tujuan dari penelitian ini adalah (1) untuk mengetahui pengaruh motivasi membayar pajak secara parsial terhadap kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi Kota Banjarmasin, (2) untuk mengetahui pengaruh tingkat pendidikan secara parsial terhadap kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi Kota Banjarmasin, dan (3) untuk mengetahui pengaruh motivasi membayar pajak dan tingkat pendidikan secara simultan terhadap kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi di Kota Banjarmasin.*

*Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data menggunakan, kuesioneri. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 50 orang dengan ketentuan Wajib Pajak Orang Pribadi yang berdomisili di Kota Banjarmasin. Teknik analisa data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda.*

*Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) variabel Motivasi Membayar Pajak secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi Kota Banjarmasin, (2) variabel Tingkat Pendidikan secara parsial berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi Kota Banjarmasin. (3) variabel Motivasi Membayar Pajak dan Tingkat Pendidikan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi Kota Banjarmasin.*

**Kata Kunci :** *Motivasi, Tingkat Pendidikan, Wajib Pajak*



## **1. PENDAHULUAN**

Pajak merupakan sumber penerimaan negara yang paling potensial. Sejak dilakukannya reformasi pajak yang pertama pada tahun 1984, diharapkan penerimaan pajak sebagai sumber utama pembiayaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dapat dipertahankan kesinambungannya. Mengingat begitu pentingnya peranan pajak maka dalam hal ini Direktorat Jenderal Pajak telah melakukan berbagai upaya untuk memaksimalkan penerimaan pajak. Diharapkan upaya yang dilakukan mampu untuk dijadikan sebagai penggerak pembangunan yang sedang dan akan terjadi.

Tanggung jawab dibidang perpajakan sebagai pencerminan kewajiban kenegaraan berada pada setiap Warga Negara sebagai Wajib Pajak. Hal ini sesuai dengan sistem self assessment yang dianut dalam Sistem Perpajakan Indonesia. Artinya setiap Wajib Pajak bertanggung jawab sepenuhnya terhadap kewajiban pembayaran pajak, pelaporan pajak dan pemberitahuan pajak yang terutang kepada pemerintah, yang dalam hal ini diatur oleh Direktorat Jenderal Pajak.

Berdasarkan data yang dihimpun oleh Direktorat Jenderal Pajak (DJP), pada tahun 2019 realisasi penerimaan pajak mencapai Rp1332,1 triliun atau 84,4% dari target. Dari informasi tersebut bisa disimpulkan bahwa penerimaan pajak masih belum bisa mencapai dari target yang ditentukan. DJP harus terus berusaha untuk meningkatkan pendapatan pajak dengan menggali potensi yang ada demi mencapai target yang telah ditetapkan.

Pencapaian 84,4% tersebut merupakan kontribusi dari Wajib Pajak Badan dan Wajib Pajak Orang Pribadi, namun hanya sedikit sekali yang berasal dari Wajib Pajak Orang Pribadi. Dalam penelitiannya, Dina Fitriani dan Putu Mahardika (2009:136) mengungkapkan bahwa penerimaan pajak di Indonesia pada umumnya masih didominasi oleh badan. Hal tersebut dikarenakan sebagai instansi formal terdaftar, badan lebih mudah teridentifikasi jati dirinya, terpantau kehadirannya, terdeteksi kegiatannya dan transparan objek pajaknya, sedangkan pada pemungutan pajak atas orang pribadi terjadi kesulitan dalam pemantauan dan pendeteksian. Hal tersebut dikarenakan tidak adanya informasi transaksi finansial dari tiap orang secara jelas, sehingga pemungutan pajak atas badan lebih optimal daripada orang pribadi.

Rendahnya penerimaan pajak umumnya dikarenakan wajib pajak belum memiliki motivasi yang kuat untuk sadar dan patuh dalam memenuhi kewajibannya dalam hal perpajakan. Sehingga diperlukan adanya upaya peningkatan Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi untuk memenuhi kewajibannya perlu dilakukan upaya-upaya yang bersifat komprehensif dan berkesinambungan oleh pemerintah agar target penerimaan pajak tercapai. Motivasi Membayar Pajak dan Tingkat Pendidikan merupakan faktor dari dalam diri setiap Wajib Pajak Orang Pribadi, kedua faktor ini penting karena berpengaruh terhadap tingkat Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi dan penerimaan pajak negara.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

- (1) untuk mengetahui pengaruh motivasi membayar pajak secara parsial terhadap kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi Kota Banjarmasin,
- (2) Untuk mengetahui tingkat pendidikan secara parsial terhadap kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi Kota Banjarmasin,
- (3) untuk mengetahui pengaruh motivasi membayar pajak dan tingkat pendidikan secara simultan terhadap kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi Kota Banjarmasin.

## **2. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik observasi, kuesioner, dan

dokumentasi. Adapun Teknik analisa data yang digunakan adalah uji asumsi klasik dilanjutkan dengan analisis regresi linear berganda.

Jumlah populasi dari penelitian ini tidak diketahui dengan pasti, sehingga untuk pengambilan sampel menggunakan kriteria Roscoe (1975) dalam menentukan ukuran jumlah sampel yang akan diuji (Uma Sekaran dalam Ovi Itsnaini Ulynnuha (2018:3) yaitu sebagai berikut :

- (1) Ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian.
- (2) Sampel dipecah ke dalam subsampel; (pria/wanita, junior/senior, dan sebagainya), ukuran sampel minimum 30 untuk tiap kategori adalah tepat.
- (3) Dalam penelitian multivariate (termasuk analisis regresi berganda), ukuran sampel sebaiknya beberapa kali (lebih disukai 10 kali atau lebih) lebih besar dari jumlah variabel dalam studi.
- (4) Untuk penelitian eksperimental sederhana dengan kontrol eksperimen yang ketat (match pairs, dan sebagainya), penelitian yang sukses adalah mungkin dengan sampel ukuran kecil antara 10 hingga 20.

Sehingga dengan demikian jumlah sampel tersebut didapatkan melalui 10 kali jumlah variabel berarti 10 kali 3 variabel yaitu 30 sampel minimum. Dibulatkan menjadi 50 orang sebagai sampel. Sampel ini diambil dengan ketentuan Wajib Pajak Orang Pribadi yang berdomisili di Kota Banjarmasin.

Berikut ini definisi operasional variabel yang diadaptasi dari penelitian Rolalita Lukmana Putri di tahun 2016 yang berjudul “Pengaruh Motivasi Membayar Pajak dan Tingkat Pendidikan terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi pada Kantor Di wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta” :

**Tabel 1. Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Indikator	Item
Motivasi Membayar Pajak (X1)	1) Kejujuran wajib pajak	(1) Tidak melakukan manipulasi penghasilan
	2) Kesadaran wajib pajak	(2) Melakukan kewajiban perpajakan
	3) Hasrat untuk membayar pajak	(3) Merasakan manfaat apabila memenuhi kewajiban perpajakan
Tingkat Pendidikan (X2)	(1) Pendidikan sangat tinggi	(1) Menempuh pendidikan ke Perguruan Tinggi
	(2) Pendidikan Tinggi	(2) SMA / sederajat
	(3) Pendidikan Sedang	(3) SMP / sederajat
	(4) Pendidikan Rendah	(4) SD / sederajat
Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi (Y)	(1) Mendaftarkan diri	(1) Mendaftarkan NPWP atas kemauan sendiri
	(2) Menyetorkan kembali SPT	(2) Mampu menghitung pajak dalam SPT
	(3) Kepatuhan perhitungan pajak terhutang	(3) Menghitung pajak terhutang dalam SPT
	(4) Kepatuhan pembayaran tunggakan pajak	(4) Membayar kewajiban tunggakan pajak (jika ada)

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Data yang didapatkan menggunakan kuesioner dianalisis menggunakan Uji Asumsi Klasik terlebih dahulu sebelum dilanjutkan dengan Analisis Regresi Linear Berganda. Hasil Uji Asumsi Klasik menunjukkan data layak diuji menggunakan Regresi Linear Berganda. Adapun hasil Analisis Linear Berganda yang didapat adalah sebagai berikut:

**Tabel 2. Hasil Uji Regresi Linear Berganda**

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.743	.460		3.790	.000
X1	.598	.090	.708	6.617	.000
X2	-.050	.078	-.069	-.646	.522

Dari tabel di atas, hasil perhitungan Motivasi dan Tingkat Pendidikan terhadap Kepatuhan Wajib Pajak dapat disusun dalam model sebagai berikut:

$$Y = 1,743 + 0,598X1 - 0,050X2$$

Dari rumus tersebut, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Konstanta sebesar 1,743 yang artinya apabila seluruh variabel X nilainya 0, maka nilai Y adalah 1,743.
2.  $b_1 = 0,598$  artinya setiap adanya motivasi kepatuhan membayar pajaknya mengalami kenaikan 1%, maka kepatuhan membayar pajak meningkat 0,598.
3.  $b_2 = -0,050$  artinya setiap tingginya derajat pendidikan seseorang, maka semakin rendah pula kepatuhan untuk membayar pajaknya.

**Tabel 3. Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.697 <sup>a</sup>	.486	.464	.26950

Hasil analisis variabel bebas terhadap variabel terikat menunjukkan bahwa nilai Adjusted R Square sebesar 0,464. Hal tersebut berarti seluruh variabel bebas yakni Motivasi (X1) dan Tingkat Pendidikan (X2) mempunyai kontribusi secara bersama-sama sebesar 46,4% terhadap variabel yakni kepatuhan wajib pajak (Y), sedangkan sisanya sebesar 53,6% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar dari penelitian ini. Hal tersebut menunjukkan bahwa hubungan antar kedua variabel cukup kuat dan apabila semakin kecil Adjusted R Square semakin lemah hubungan kedua variabel.

**Tabel 4. Hasil Uji F**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3.225	2	1.612	22.20	.000 <sup>b</sup>
Residual	3.414	47	.073	1	
Total	6.638	49			

Uji F yang diperoleh dari hasil pengolahan data adalah Sig F  $0.000 < 0,05$  (5%) hasil dari uji F tersebut sudah signifikan, yang berarti variabel motivasi dan tingkat pendidikan bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak dan juga bahwa hasil uji F yang signifikan ini sesuai dan sama hasilnya dengan teori dan penelitian oleh (Susi Dianawati (2008):94). Jadi peningkatan kepatuhan wajib pajak dapat terwujud apabila motivasi dan tingkat pendidikan masyarakat juga ditingkatkan secara bersamaan.

Tabel 5. Hasil Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.743	.460		3.790	.000
X1	.598	.090	.708	6.617	.000
X2	-.050	.078	-.069	-.646	.522

Hasil Uji t dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Nilai t-hitung variabel Motivasi sebesar 6,617 dan nilai sig 0,000 menunjukkan bahwa variabel Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak. Nilai t bertanda (+) menunjukkan hubungan yang searah. Koefisien regresi pada variabel motivasi membayar pajak 0,598 menunjukkan bahwa apabila variabel independent bertambah sebanyak satu satuan, maka variabel kepatuhan wajib pajak akan bertambah 0,598 satuan. Hal ini sesuai dan sejalan dengan hasil penelitian dari Faustin Dyan Kristianti Lainurak (2019:74).
2. Nilai t-hitung variabel Tingkat Pendidikan sebesar -0,646 dan nilai sig 0,522 menunjukkan bahwa variabel Tingkat pendidikan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak. Nilai t bertanda (-) menunjukkan hubungan yang berlawanan arah. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Susi Dianawati (2008:93) yang menyebutkan bahwa tingkat pendidikan wajib pajak tidak berpengaruh terhadap kepatuhan wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakan. Ini dikarenakan aparat pajak kurang adanya penyuluhan atau sosialisasi di berbagai tingkat pendidikan yang menjadikan kurangnya pemahaman tentang pentingnya pajak dan fungsi pajak tersebut.

Berdasarkan kesimpulan di atas, secara parsial motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak. Hal tersebut disebabkan oleh adanya motivasi yang kuat dalam diri wajib pajak dan didukung factor eksternal yang mendorong wajib pajak untuk tetap melaksanakan kewajiban perpajakannya. Sementara itu, tingkat pendidikan wajib pajak tidak berpengaruh signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak. Hal tersebut karena kurangnya sosialisasi perpajakan dan tidak transparannya pemerintah dalam penggunaan pajak tersebut. Aparat pajak (fiskus) perlu melakukan sosialisasi perpajakan secara maksimal, efisien, dan efektif ke seluruh lapisan pendidikan masyarakat agar memiliki wajib pajak yang berkualitas mengenai pengetahuan pajak dan memahami secara benar hak dan kewajibannya.

## 4. PENUTUP

### 4.1. Kesimpulan

- (1) Hasil analisis secara parsial menyatakan bahwa variabel Motivasi Membayar Pajak (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi Kota Banjarmasin.
- (2) Hasil analisis partisial menyatakan bahwa variabel Tingkat Pendidikan (X2) berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi Kota Banjarmasin.
- (3) Hasil analisis simultan menyatakan bahwa variabel Motivasi Membayar Pajak (X1) dan Tingkat Pendidikan (X2) secara bersama sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi Kota Banjarmasin.

### 4.2. Saran

- (1) Dikarenakan variabel motivasi membayar pajak signifikan pengaruhnya terhadap kepatuhan wajib pajak, maka sebaiknya kantor pajak meningkatkan motivasi orang dalam membayar pajak agar dapat meningkatkan kepatuhan wajib pajak. Adapun cara untuk meningkatkan motivasi membayar pajak salah satunya dengan cara melakukan sosialisasi, memberikan kemudahan dalam segala hal pemenuhan kewajiban perpajakan dan membangun kepercayaan masyarakat terhadap pajak.
- (2) Dikarenakan variabel tingkat pendidikan nilainya negatif dan tidak signifikan terhadap kepatuhan wajib pajak, maka saran untuk kantor pajak adalah memberikan edukasi, penyuluhan ataupun sosialisasi di berbagai tingkat pendidikan, sehingga diharapkan ke depannya semangkin tinggi tingkat pendidikan akan semakin meningkat kepatuhan wajib pajak.
- (3) Dalam penelitian ini variabel yang diteliti adalah pengaruh motivasi membayar pajak dan tingkat pendidikan terhadap kepatuhan wajib pajak, oleh karena itu saran untuk penelitian selanjutnya diharapkan bisa meneliti selain variabel tersebut, misalnya pengaruh kesadaran wajib pajak dan sanksi perpajakan terhadap kepatuhan wajib pajak, dan untuk pengambilan sampel bisa didapatkan dari aparat pajak sehingga data yang didapatkan lebih akurat dan jelas. Serta mengingat penelitian ini menggunakan jumlah sampel yang kecil yaitu 50 orang dikarenakan penelitian dilakukan pada saat pandemi covid 19, maka untuk penelitian selanjutnya bisa menambah jumlah sampel yang lebih banyak agar didapat hasil yang lebih representatif dengan kondisi di lapangan.

## 5. REFERENSI

- Dianawati, Susi. 2008. "Analisis Pengaruh Motivasi dan Tingkat Pendidikan terhadap Kepatuhan Wajib Pajak". Jakarta: Penerbit UIN Jakarta.
- Ftriani W, Dina dan Saputra, Putu Mahardika Adi. 2009. "Analisa Faktor-faktor yang Mempengaruhi Jumlah Penerimaan Pajak Penghasilan Orang Pribadi (Studi Kasus di wilayah Kerja Kantor Pelayanan Pajak Batu)". Malang: Penerbit Journal Of Indonesian Applied Economics Universitas Brawijaya.
- Herawan, Dedy. 2014. "Pengaruh Kualitas Pelayanan, Motivasi Wajib Pajak Dan Pelaksanaa E-SPT Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak". Bandung: Penerbit Universitas Komputer Indonesia
- Lainurak, Fustin Dyan Kristianti. 2019. "Pengaruh Tingkat Pendidikan, Usia, dan Motivasi Membayar Pajak terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi". Yogyakarta: Penerbit Docplayer.

- Putri, Rolalita Lukmana. 2016. "Pengaruh Motivasi Membayar Pajak dan Tingkat Pendidikan terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi pada Kantor Di wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta". Yogyakarta: Penerbit Profita Kajian Ilmu Akuntansi.
- Siahaan, Stefani. 2018. "Pengaruh Kesadaran Perpajakan, Sosial Perpajakan, Pelayanan Fiskus, Dan Sanksi Perpajakan terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi". Bengkulu: Penerbit Faculty Of Economics & Business, Universitas Bengkulu.
- Tamba, Lilis Natalia. 2016. "Pengaruh Penerapan Self Assessment System,Perubahan Tarif Pajak Dan Sanksi Perpajakan terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Pelaku UKM Setelah Penerapan PP No.46 Tahun 2013 (Survei Pada Wajib Pajak Di KPP Pratama Jakarta Grogol Petamburan)". Jakarta: Penerbit Academia.
- Ulynnuha, Ovi Istiaini. 2018. "Analisis Faktor yang Mempengaruhi Kepatuhan Wajib Pajak dalam Memenuhi Kewajibannya". Surakarta: Penerbit Universitas Muhammadiyah Surakarta.