

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Kedudukan, Tugas dan Fungsi

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Riau yang selanjutnya disebut Kanwil DJP Riau merupakan unit yang setara dengan eselon II dibawah instansi Direktorat Jenderal Pajak, yang dibimbing dan dipimpin oleh seorang Kepala Kanwil DJP Riau serta bertanggung jawab kepada eselon I yakni Direktur Jenderal Pajak. Kanwil DJP Riau berkedudukan di Pekanbaru, Provinsi Riau yang mempunyai peran penunjang dalam menopang penerimaan negara dengan target yang tinggi serta termasuk 20 (dua puluh) unit kerja yang menopang penerimaan tertinggi di Indonesia. Kanwil DJP Riau berkontribusi dalam mendukung APBN sebesar kurang lebih 24 Triliun. Penulis tertantang untuk menganalisis Kanwil DJP Riau sebagai objek penelitian dikarenakan kontribusi Kanwil DJP Riau sangat besar dalam menopang penerimaan negara secara penghitungan nasional serta disamping itu pula penulis adalah bagian dari institusi tersebut. Kanwil DJP Riau menopang penerimaan negara dengan mengandalkan pajak yang dominan bersumber dari komoditas sawit, minyak dan gas serta komoditas perdagangan. Merujuk pada kebijakan Menteri Keuangan No: 184/ PMK.01/ 2020 (dahulu PMK Nomor 210/PMK.10/2017), yang menjadi tugas pokok serta fungsi dari Kanwil DJP Riau sebagai berikut:

1. Tugas Pokok

Kanwil DJP Riau bertugas menganalisa, menguraikan, melaksanakan koordinasi, memberikan bimbingan dan evaluasi serta pengendalian atas kebijakan serta juga melaksanakan tugas perpajakan di zona kerja sesuai dengan aturan yang berlaku.

2. Fungsi

- a) Menganalisa serta melaksanakan aturan, dan juga menyusun renstra perpajakan.
- b) Berkoordinasi serta membimbing.
- c) Berkoordinasi, memberikan bimbingan, serta menganalisis dan juga menjabarkan aturan dalam menggapai target penerimaan.
- d) Menyelenggarakan kegiatan penyuluhan dan memberikan layawan perpajakan yang menjadi tugas pokok dari Kantor Wilayah.
- e) Mengendalikan dan mengevaluasi seluruh aspek kebijakan atas tupoksi yang ada di unit.

- f) Mengelola administrasi serta melaksanakan penilaian asset wajib pajak, pengenaan atas asset wajib pajak dan pelaksanaan penegakan hukum.
- g) Menyelesaikan segala permohonan wajib pajak berupa pembetulan atas adanya permohonan atas keberatan, permintaan pengurangan dan permintaan penghapusan.
- h) Menangani gugatan serta banding yang diajukan Wajib Pajak.
- i) Mengelola data dan arsip serta non perpajakan.
- j) Menyelenggarakan kehumasan,
- k) Memberikan arahan, petunjuk serta melaksanakan tugas terkait tugas yang ada di Bagian Umum.

Kantor Wilayah DJP Riau memiliki 8 (delapan) Kantor Pelayanan Pajak yang terdiri dari 7 (tujuh) unit KPP Pratama, 1 (satu) unit level Madya, 7 (tujuh) Kantor Pelayanan Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP).

1.1.2 Struktur Organisasi

Sesuai PMK nomor 210/PMK.01/2017, yang terakhir kali diubah melalui PMK nomor 184/PMK.01/2020, Kanwil DJP Riau merupakan Kanwil yang memiliki struktur organisasinya sebagai berikut:

1. Bagian Umum

Bagian Umum bertanggung jawab dalam mengelola hal-hal yang menyangkut pegawai, pendanaan, advokasi, manajemen kinerja, penegakan kepatuhan, serta sarana dan prasarana. Tanggung jawab dari Bagian Umum meliputi:

- a. Subbagian Kepegawaian yang fokus dalam manajemen kepegawaian;
- b. Subbagian Keuangan yang fokus dalam keuangan;
- c. Subbagian Advokasi, Pelaporan dan KI dan
- d. Subbagian TURT yang fokus dalam administrasi dan pengrusan asset kantor.

2. Bidang Data dan Pengawasan Potensi Perpajakan (DP3)

DP3 memiliki fokus untuk mencari, mengumpulkan, mengolah dan menyajikan data serta informasi, mengawasi, menggali dan eksplorasi potensi perpajakan, membimbing serta pengawasan, memantau dalam rangka menindaklanjuti pengampunan pajak, memberikan dukungan teknis terkait komputer, serta mengelola risiko Kantor Wilayah. Bidang DP3 yang meliputi:

- a. Seksi Data dan Potensi;
- b. Seksi Bimbingan Pengawasan; dan

c. Seksi Dukungan Teknis Komputer

3. Bidang Pendaftaran, Ekstensifikasi, dan Penilaian yang disingkat dengan Bidang PEP bertugas untuk memberikan bimbingan, memantau aturan teknis berkenaan dengan perluasan serta pengawasan terhadap Wajib Pajak (WP) baru, selanjutnya menganalisis dan merekomendasikan penetapan tempat terdaftar WP, memberikan bimbingan serta memantau seluruh kebijakan teknis pendataan, pemetaan WP.

4. Bidang PPIP atau Pemeriksaan, Penagihan, Intelijen, dan Penyidikan

Bidang PPIP bertanggung jawab dalam memberikan bimbingan tugas/kegiatan dalam rangka memeriksa dan menagih pajak kepada Wajib Pajak, membimbing Wajib Pajak berkenaan dengan administrasi pemeriksaan dan kegiatan menagih, melakukan pemantauan teknis pemeriksaan dan penagihan pajak,. Bidang PPIP juga bertanggung jawab dalam melakukan kegiatan administrasi pemeriksaan pajak, memeriksa, serta menelaah hasil kerja (*peer review*). Selain itu, bidang PPIP ini juga bertugas memberikan bantuan dalam rangka pelaksanaan penagihan kepada Wajib Pajak, menjalankan tupoksi intelijen dan kegiatan pengamatan, mengadakan dan menyelesaikan administrasi tupoksi intelijen serta mengadakan administrasi penyidikan yang dalam hal ini mencakup kegiatan memeriksa adanya bukti awal tindak pidana perpajakan. Susunan Bidang PPIP meliputi:

- a. Seksi Administrasi dan Bimbingan Pemeriksaan;
- b. Seksi Bimbingan Penagihan;
- c. Seksi Intelijen; dan
- d. Seksi Administrasi Bukti Permulaan dan Penyidikan.

5. Bidang Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat (Bidang P2Humas)

Bidang P2Humas bertugas memberikan bimbingan, memantau dan memberikan penyuluhan, melayani dan memberikan bimbingan kepada Wajib Pajak serta mengelola dokumen, mengadakan kerja sama berkenaan dengan pajak dan hubungan masyarakat, juga turut menjalankan kegiatan penyuluhan dan pelayanan perpajakan. Bidang P2Humas tersusun dari:

- a. Seksi Bimbingan Penyuluhan dan Pengelolaan Dokumen;
- b. Seksi Bimbingan Pelayanan dan Konsultasi; dan
- c. Seksi Kerja Sama dan Hubungan Masyarakat.

6. Bidang Keberatan, Banding, dan Pengurangan (Bidang KBP)

Bidang KBP memiliki tugas untuk memberikan bimbingan dan menyelesaikan seluruh pengajuan atau pencabutan atas permohonan pembetulan, menyelesaikan pengurangan atau penghapusan sanksi administrasi yang diajukan Wajib Pajak, menyelesaikan

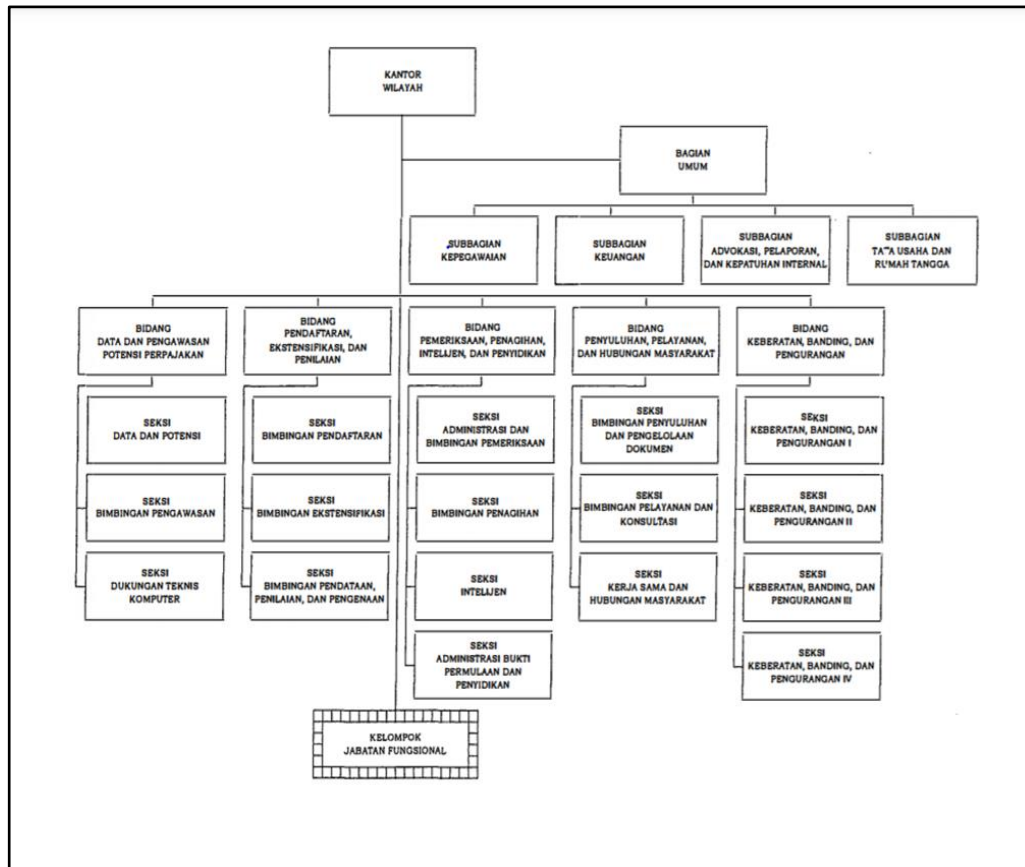
pengurangan atau pembatalan surat, menyelesaikan permohonan pengurangan, pengurangan yang keseluruhannya atas produk tagihan pajak, serta menyelesaikan permohonan atas permintaan pembatalan hasil pemeriksaan pajak, pengurangan Pajak Bumi dan Bangunan, serta menyelesaikan keberatan, proses banding, dan gugatan. Bidang KBP terdiri dari :

- a. Seksi Keberatan, Banding, dan Pengurangan (KBP) I;
- b. Seksi Keberatan, Banding, dan Pengurangan (KBP) II;
- c. Seksi Keberatan, Banding, dan Pengurangan (KBP) III;
- d. Seksi Keberatan, Banding, dan Pengurangan (KBP) IV.

7. Kelompok Jabatan Fungsional

Jabatan ini bertugas untuk melaksanakan seluruh tugas yang disesuaikan dengan jabatan yang melekat pada pegawai tersebut. Kelompok ini terbagi atas beberapa fungsional yang dikategorikan dan disesuaikan dengan jenjang dan bidang kemampuan masing-masing. Adapun jabatan tersebut terdiri dari :

- a. Fungsional Pemeriksa Pajak;
- b. Fungsional Penilai dan
- c. Fungsional Penyuluh.



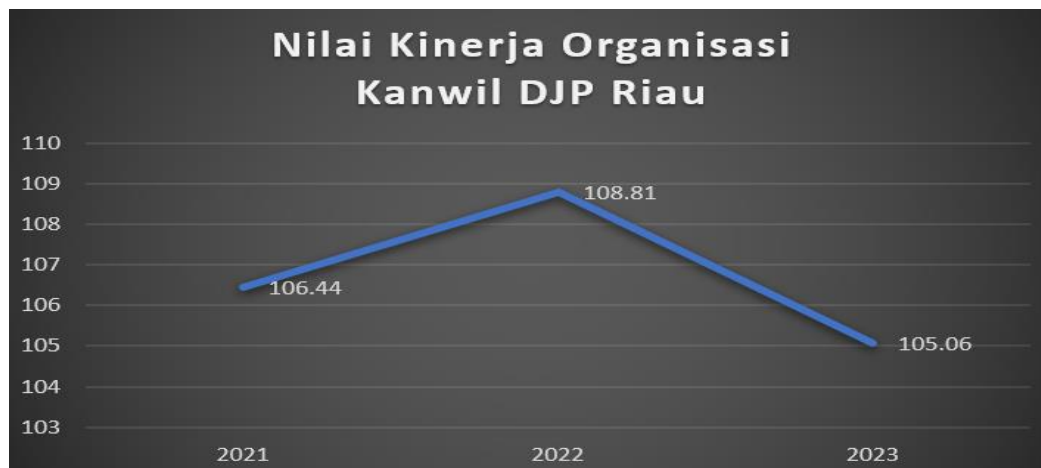
**Gambar
1.1
Struktur**

Organisasi Kantor Wilayah DJP Riau

1.2. Latar Belakang Penelitian

Organisasi, untuk mencapai tujuannya, memerlukan SDM yang berkinerja baik. Menurut Uha (2017:212) kinerja dapat kaji dari dua sisi yakni kinerja dari pegawai dan kinerja dari sisi organisasi yang mana kinerja pegawai merujuk pada hasil kinerja individu pegawai dalam organisasi sementara kinerja organisasi itu sendiri merupakan jumlah total hasil kerja seluruh pegawai di organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa tercapainya tujuan organisasi sangat erat dan tidak terlepas dari pegawai di organisasi tersebut yang berperan aktif untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Kinerja selalu menggambarkan aspek kualitas serta kuantitas dari seluruh capaian pekerjaan yang diberikan dan dilaksanakan oleh individu, kelompok, maupun organisasi (Sinambela, 2021:481). Kinerja yang dikenal dengan istilah *performance*, dimaknai sebagai hasil dari kinerja atau prestasi atas suatu kerja yang mencakup seluruh proses yang terjadi selama pekerjaan tersebut dilaksanakan (Wibowo, 2022 :7).

Kanwil DJP Riau merupakan unit instansi yang mempunyai tugas dan bertanggung jawab mengumpulkan penerimaan negara di bidang sektor pajak. Kanwil DJP Riau melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam rangka menopang target penerimaan pajak. Berdasarkan Data Nilai Kinerja Organisasi (selanjutnya disebut NKO) yang tertuang pada Laporan Kinerja Kanwil DJP Riau Tahun 2021 s/d Tahun 2023, terdapat penurunan Nilai Kinerja Organisasi Tahun 2023 dibanding dengan tahun sebelumnya dengan gambaran sebagai berikut :



**Gambar
1.2
Nilai
Kinerja**

Organisasi pada Kantor Wilayah DJP Riau

Gambar 1.2 menunjukkan Nilai Kinerja Organisasi Kanwil DJP Riau dari Tahun 2021 sampai dengan Tahun 2023. Nilai Kinerja Organisasi Tahun 2021 diperoleh sebesar 106.44%, Nilai Kinerja Organisasi Tahun 2022 diperoleh sebesar 108.81, NKO tahun 2023 sebesar 105.06. Berdasarkan Gambar 1.2 tersebut, Nilai Kinerja Organisasi mengalami penurunan jika dibandingkan dengan nilai kinerja 2 (dua) tahun sebelumnya. Apabila dibandingkan dengan tahun 2022, mengalami penurunan sebesar 3,75% dan apabila dibanding dengan tahun 2021 mengalami penurunan sebesar 1,38%. Apabila dibandingkan dengan capaian maksimal 120% sebagaimana ditentukan Menteri Keuangan melalui KMK 300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan, pencapaian NKO Kanwil DJP Riau secara keseluruhan dalam 3 (tiga) tahun belakangan ini tidak ada peningkatan bahkan mengalami penurunan di Tahun 2023. Penurunan kinerja Tahun 2023 dan tidak tercapainya kinerja maksimal Kanwil DJP Riau, diperoleh gambaran bahwa terdapat beberapa tupoksi rendah dibawah target dengan penjabaran sebagai berikut:

Tabel 1.1
Nilai Kinerja Organisasi Kanwil DJP Riau Tahun 2023

Kode	Indikator Kinerja Utama	Target	Realisasi	Indeks Capaian
<i>Stakeholder Perspective</i>				107.62%
1a-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak bruto	100%	103.39%	
1b-N	Indeks realisasi pertumbuhan penerimaan pajak bruto	100%	111.85%	
<i>Customer Perspective</i>				80.87%
2a-CP	Persentase capaian tingkat kepatuhan penyampaian SPT Tahunan PPh Wajib Pajak Badan dan Orang Pribadi	100%	96.57%	
2b-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan pengawasan pembayaran masa (PPM)	100%	107.70%	
3a-CP	Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengujian Kepatuhan Material (PKM)	100%	58.73%	
<i>Internal Process Perspective</i>				118.31%
4a-CP	Persentase perubahan perilaku lapor dan bayar atas kegiatan edukasi dan penyuluhan	70%	84%	
4b-N	Indeks efektivitas penyuluhan, pelayanan dan kehumasan	81%	83.81%	
5a-CP	Persentase Pengawasan Pembayaran Masa	90%	115.34%	
6a-CP	Persentase penyelesaian permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan	100%	118.6%	
7a-CP	Tingkat Efektivitas pemeriksaan dan penyelesaian penilaian	80%	109.88%	
7b-CP	Tingkat efektivitas penegakan hukum, penagihan dan kolaborasi	90%	108.7%	

8a-CP	Persentase penyelesaian keberatan dan non- keberatan tepat waktu	80%	98.94%	
8b-N	Persentase penanganan upaya hukum yang efektif	60%	81.15%	
9a-N	Persentase produksi Laporan Hasil Analisis (LHA) data perpajakan dan penyediaan data potensi perpajakan	100%	120%	
9b-N	Persentase penghimpunan data regional dari ILAP	55%	76.32%	
10a-CP	Impelementasi budaya Kemenkeu Satu di wilayah	90%	113%	
<i>Learning & Growth Perspective</i>				108.08%
11a-N	Persentase Pegawai yang Memenuhi Standar Kompetensi	87%	99.02%	
12a-N	Indeks Penilaian Integritas Unit	100%	112.32%	
12b-N	Persentase efektivitas Dialog Kinerja Organisasi dan Penerapan Manajemen Risiko	90%	100%	
13a-CP	Indeks kinerja kualitas pelaksanaan anggaran	100%	98.72%	
Nilai Kinerja Organisasi 2023				105.06

Berdasarkan Tabel 1.1 diperoleh beberapa informasi, salah satunya menjelaskan bahwa nilai kinerja organisasi Kanwil DJP Riau tahun belakang termasuk baik namun belum mencapai realisasi maksimal. Gambaran tersebut dapat dilihat dari beberapa indikator kinerja utama organisasi tidak tercapai yang membuat nilai kinerja organisasi tahun 2023 menurun dengan penjabaran sebagai berikut :

1. Penerimaan pajak dari kegiatan pengujian kepatuhan internal
2. Kinerja penyampaian SPT Badan dan Orang Pribadi;
3. Pelaksanaan anggaran.

Hal tersebut menunjukkan kondisi anomali dimana pencapaian target penerimaan pajak Indikator Kinerja Utama (1a-CP) yang merupakan visi utama Kanwil DJP Riau telah tercapai namun tidak diikuti dengan pencapaian indikator dibawahnya yang menjadi penopangnya

(*balanced scored card*). Berdasarkan Laporan Kinerja Organisasi Tahun 2023 Kanwil DJP Riau, diperoleh informasi bahwa terdapat faktor eksternal yang menyebabkan Indikator Kinerja Utama 1a-CP penerimaan pajak optimal tercapai karena adanya kebijakan seperti kenaikan PPN menjadi 11% (perubahan aturan). Berdasarkan data Laporan Kinerja tahun 2022 dan tahun 2021, disebutkan bahwa pencapaian penerimaan pajak optimal juga dikarenakan adanya kebijakan seperti kebijakan perpajakan saat terkait sektor kesehatan dan adanya Program Pengungkapan Sukarela (PPS). Berikut disampaikan gambaran capaian dari tahun 2018 s/d 2023 :

Tabel 1.2
Gambaran Capaian Kinerja Kanwil DJP Riau 2018-2023

Tahun	Nilai Kinerja Organisasi	Penerimaan Pajak Optimal (Visi Organisasi)	Keterangan
2018	102.68%	86.23%	Tidak ada kebijakan perpajakan
2019	103.63%	85.22%	Tidak ada kebijakan perpajakan
2020	98,51%	95%	Tidak ada kebijakan perpajakan
2021	106,44%	102.80%	Ada kebijakan perpajakan seperti PPS, kenaikan PPN
2022	108.81%	120%	
2023	105.1%	103,39%	

Sumber : Laporan Kinerja Kanwil DJP Riau 2018 s.d 2023

Tabel 1.2 menunjukkan gambaran pencapaian kinerja Kanwil DJP Riau yang dikaitkan dengan capaian penerimaan pajak yang merupakan visi utama Kanwil DJP Riau. Berdasarkan data tersebut diperoleh informasi bahwa nilai kinerja organisasi meningkat dikarenakan adanya kebijakan perpajakan sehingga dapat disimpulkan bahwa pencapaian visi utama target penerimaan pajak dipengaruhi oleh adanya kebijakan. Berdasarkan peraturan yang berlaku, Nilai Kinerja Organisasi Direktorat Jenderal Pajak sangat mempengaruhi penghitungan tunjangan kinerja pegawai sebagaimana ketetapan aturan PMK- 211/PMK.03/2017 yang mengatur mengenai ketentuan dalam menghitung tunjangan kinerja dari seluruh karyawan di DJP. Keberadaan aturan tersebut, faktanya tidak juga memberikan dampak pada peningkatan kinerja di tahun 2023.

Penurunan kinerja organisasi sebagaimana yang disampaikan sebelumnya sejalan dengan tantangan yang sedang dihadapi institusi Kanwil DJP Riau dimana masih ditemukan pegawai yang mengalami kinerja yang kurang baik atau dalam kondisi biasa saja. Kanwil DJP Riau, setiap tahun melakukan penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan hasil akhir

berupa status kinerja dari urutan tertinggi S, A, B, C, sampai dengan yang nilai terendah D sebagaimana yang diatur pada Peraturan Direktur Jenderal Nomor 12 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Kinerja. Berdasarkan data Kepegawaian Kanwil DJP Riau, bahwa dalam kurun waktu 3 tahun terakhir dari 2021 sampai dengan 2023, data kinerja individu dijelaskan dengan persentase sebagai berikut :

Tabel 1.3
Gambaran Kinerja Individu

No	Tahun	Kinerja Individu				
		S	A	B	C	D
1	2021	14%	20%	30%	23%	13%
2	2022	15%	20%	34%	19%	12%
3	2023	15%	20%	30%	20%	15%

Berdasarkan data pada tabel 1.3 diatas, apabila kita merujuk pada nilai kinerja C dan D, sangat jelas bahwa terdapat peningkatan pegawai yang mendapatkan nilai kinerja yang rendah dimana apabila merujuk pada tahun 2022 dimana terdapat 19% pegawai yang mendapat nilai kinerja C dan 12% pegawai yang mendapat nilai kinerja D. Selanjutnya pada tahun 2023 terjadi sedikit peningkatan bahwa terdapat 20% pegawai dengan status kinerja C dan 15% untuk pegawai yang berkinerja D. Sebagaimana yang disebutkan pada Per-12 Tahun 2018 bahwa pegawai yang pada dasarnya mendapatkan status kinerja C dan D memerlukan bimbingan yang lebih dari pimpinannya, memerlukan peningkatan kompetensi, pemberian pelatihan sehingga pegawai tersebut mampu meningkatkan kinerja individu yang tentu akan menyokong kinerja organisasi. Penurunan kinerja individu tersebut menginformasikan bahwa masih banyak pegawai yang mendapatkan kinerja tidak memuaskan.

Kinerja diibaratkan sebagai hasil atau pencapaian kerja dari kegiatan/ aktivitas/program yang sebelumnya telah dirancang dalam rangkai menggapai tujuan dan sasaran yang diawal sudah ditentukan oleh organisasi serta dipengaruhi oleh banyak faktor. Hal-hal yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Kasmir (2019:189) meliputi keterampilan serta pengetahuan khusus pegawai, pengetahuan, desain pekerjaan juga memberikan pengaruh terhadap kinerja. Selanjutnya kepribadian, dan motivasi kerja memberikan dampak terhadap kinerja dan yang terakhir faktor kepemimpinan, faktor gaya manajemen, budaya dari organisasi tersebut, kepuasan pegawai atas pekerjaan, suasana kerja, loyalitas, komitmen. dan disiplin pekerjaan menurut Kasmir juga dapat memberikan pengaruh

terhadap kinerja. Disamping itu Hessel (2007:178) berpendapat bahwa faktor yang memberikan pengaruh terhadap kinerja adalah adanya motivasi pegawai, budaya dari organisasi, gaji, leadership, kepuasan dari kerja, kedisiplinan, area lingkungan pekerjaan serta komitmen organisasi. Kedua pendapat ini ahli ini menjelaskan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dari pegawai di suatu perusahaan.

Kinerja yang optimal dapat membuat tujuan perusahaan tercapai sesuai yang diharapkan, salah satu yang dapat meningkatkan kinerja adalah melalui pelatihan. Hasibuan (2020:120) menyatakan bahwa “pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses untuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral pegawai”. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa individu yang mengikuti pendidikan dan pelatihan yang sudah terencana akan berdampak pada individu itu sendiri yang akan memiliki keterampilan yang lebih baik dalam bekerja apabila di perbandingkan dengan karyawan yang tidak atau belum mengikuti pelatihan sama sekali. Pendidikan serta pelatihan wajib di rancang dalam rangka memenuhi kebutuhan dari organisasi, dapat membentuk perilaku yang diharapkan dan diinginkan serta menciptakan kondisi yang memungkinkan untuk tercapainya tujuan organisasi tersebut. Hal ini yang kemudian pada kenyataannya menjadi acuan dalam menilai kinerja individu dan program yang dapat diukur. Pelatihan sangat erat kaitannya kinerja, hal ini sesuai dengan pendapat Busro (2020:95) mengungkapkan bahwa “*semakin sering diberikan pelatihan yang sesuai dengan tugas dan fungsi, maka semakin baik pula kinerja karyawan tersebut.*”. Pelatihan berkaitan dengan kinerja dimana berpengaruh positif terhadap kinerja, hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang ditulis oleh (Fangiziah et al., 2023) yang menyebutkan bahwa berdasarkan penelitian tersebut menunjukkan bahwa pelatihan mempengaruhi kinerja. Menurut Nasril et al. (2021:5), memberikan pelatihan kepada seluruh karyawan, termasuk karyawan potensial dan lainnya, merupakan hal yang penting untuk mendukung peningkatan performa kerja mereka.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No : 101 Tahun 2000 yang mengatur tentang Pendidikan dan Pelatihan dari jabatan PNS yang tercantum dalam Bab I Ketentuan Umum Pasal 1 ayat (1) ditetapkan bahwa pada prinsipnya proses pendidikan dan pelatihan seluruh PNS merupakan proses penyelenggaraan belajar mengajar untuk meningkatkan kapasitas PNS dalam bekerja. Dalam aturan tersebut mengamanatkan bahwa pelatihan wajib diberikan institusi kepada seluruh pegawai yang berstatus PNS sebagai cara untuk meningkatkan kinerja PNS.

Berdasarkan Rencana Strategis DJP, bahwa DJP mempunyai arah kebijakan Sumber Daya Manusia melalui 11 program strategis yakni :

1. Terbentuknya pegawai yang berkinerja prima;
2. Tersedianya perencanaan, pemetaan dan pemenuhan SDM yang akurat dan komprehensif;
3. Terwujudnya budaya berbasis kinerja;
4. Tersedianya pengembangan kompetensi dan pelatihan untuk menghasilkan SDM yang kompetitif;
5. Tersedianya pengelolaan karier yang efektif serta pegawai bertalenta yang memiliki kepemimpinan dan motivasi yang tinggi;
6. Tersedianya layanan SDM yang prima dengan lingkungan kerja yang kondusif;
7. Tersedianya kepastian bagi pegawai berkaitan dengan manajemen exit;
8. Tersedianya pengendalian internal yang handal;
9. Tersedianya administrasi SDM yang berkualitas dan berbasis teknologi informasi yang terintegrasi;
10. Tersedianya komunikasi internal yang efektif; dan
11. Tersedianya sumber daya internal Manajemen SDM yang dapat diandalkan.

Bahwa salah satu yang menjadi fokus program DJP berdasarkan Roadmap SDM sebagaimana tertuang dalam Rencana Strategis DJP saat ini yakni tersedianya pengembangan kompetensi dan pelatihan untuk menghasilkan SDM yang kompetitif. Selanjutnya, tujuan strategis ini diturunkan menjadi salah satu indikator kinerja utama Kanwil DJP Riau yakni tingkat kualitas pengelolaan SDM yang diukur melalui realisasi pegawai mengikuti pelatihan (jam pelatihan). Berdasarkan data diperoleh berkenaan dengan data realisasi keikutsertaan pegawai dalam pelatihan yang diperlihatkan melalui data jam pelatihan sebagai berikut :

Tabel 1.3
Data Jam Pelatihan Seluruh Pegawai Kanwil DJP Riau

No	Tahun	Persentase Jam Pelatihan	Target
1	2024	109.10	110
2	2023	109.80	110

Berdasarkan data tabel 1.3 diatas, diperoleh data bahwa pemenuhan jam pelatihan termasuk dalam persentase yang tinggi namun belum mencapai target sebesar 110 yang dapat disimpulkan bahwa masih terdapat pegawai yang belum maksimal dengan serius menyelesaikan target mengikuti pelatihan tepat pada waktunya. Selanjutnya disatu sisi

berangkat dari hasil survei program tahunan Knowing Your Employee, menunjukkan bahwa banyak pegawai yang berharap diberikan pelatihan yang berkaitan dengan tupoksi dengan gambaran sebagai berikut:

Tabel 1.4
Data Permintaan Diklat Yang Diinginkan (2023)

No	Kategori	Jumlah	Persentase
1	Diklat Berkaitan dengan Tupoksi	79	58%
2	Diklat Pengembangan Karir	22	16%
3	Diklat Managerial/Kepemimpinan	4	3%
4	Lain-lain	28	20%
5	Tidak Menjawab (-)	3	2%
Jumlah		136	

Sumber : Data Olah Subbagian Advokasi, Pelaporan dan KI, Bagian Umum (2023)

Berdasarkan Tabel 1.4, diperoleh data bahwa sebanyak 58% persen pegawai memerlukan diklat berkaitan dengan tupoksi, sebanyak 16% pegawai menginginkan diklat pengembangan karir, sebanyak 3 % pegawai menginginkan diklat managerial/kepemimpinan dan diklat diluar tupoksi, pengembangan karir dan managerial/kepemimpinan diperoleh 20% dan 2 % tidak menjawab (-).

Tabel 1.5
Data Permintaan Diklat Berkaitan Dengan Tupoksi

No	Bidang/Bagian	Tupoksi	Jumlah Pegawai
1.	Bagian Umum	Kepegawaian, Keuangan, Pengelolaan BMN, Advokasi	9
2.	Bidang PEP	Penilaian, Ekstensifikasi	8
3.	Bidang PPIP	Pemeriksaan, Penyidikan, Intelijen,	27
4.	Bidang DP3	Pengelolaan Data, Pengelolaan Potensi Perpajakan	9
5.	Bidang KBP	Keberatan, banding dan Pengurangan	19
6.	Bidang P2Humas	Penyuluhan, Pengelolaan Dokumen, Kehumasan	7
Jumlah			79

Sumber : Data Olah Subbagian Advokasi, Pelaporan dan KI, Bagian Umum (2023)

Bersasarkan tabel 1.5, diperoleh informasi bahwa sebanyak 79 (tujuh puluh sembilan) pegawai, menginginkan diklat berkaitan dengan tupoksi penugasan yang diberikan pada pegawai tersebut. Berdasarkan wawancara bersama 15 (lima belas) pegawai pada tanggal 14 Oktober 2024, diperoleh fenomena bahwa permintaan pelatihan pada aplikasi *e-performance* selalu diisi oleh pegawai namun jarang pernah dipanggil untuk pelatihan dan pendidikan yang diinginkan. Hal ini pun didukung dengan hasil diskusi bersama Subbagian Kepegawaian, Bagian Umum dimana sangat jarang pegawai dipanggil dalam rangka mengikuti proses pendidikan dan pelatihan disebabkan oleh karena pendidikan dan pelatihan tersebut dikelola terpusat oleh Kantor Pusat DJP. Berdasarkan informasi dari Kepala Subbagian Kepegawaian keharusan pegawai mendapatkan pelatihan di awal penempatan adalah hal yang sangat penting. Tingginya permintaan adanya diklat tidak terlepas dari latar belakang pendidikan pegawai di Kanwil DJP Riau dimana berdasarkan latar belakang pendidikan pegawai Kanwil DJP Riau sangat beragam. Adapun data riwayat pendidikan pegawai Kanwil DJP Riau 2 (dua) tahun terakhir dapat dijelaskan dengan data sebagai berikut :

Tabel 1.6
Data Riwayat Pendidikan Pegawai

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah Pegawai 2023	Jumlah Pegawai 2024
1.	Tk. Pasca Sarjana	25%	26%
2.	Tk. Perguruan Tinggi (S1)/ D (4)	35%	38%
3.	Tk. Akademi (D3)	24%	19%
4.	Tk. Akademi (D1)	16%	17%

Data : Aplikasi Sikka, Subbagian Kepegawaian

Berdasarkan tabel 1.6 tersebut, Kanwil DJP Riau masih didominasi pegawai dengan latar belakang pendidikan D3 dan D1 yang dituntut untuk melakukan sosialisasi, bimbingan, monitoring, evaluasi sebagaimana tupoksi utama Kanwil DJP Riau terhadap pekerjaan pegawai unit dibawahnya Kantor Pelayanan Pajak yang notabene pendidikannya dapat berada pada level yang sama bahkan lebih tinggi sehingga dalam rangka meningkatkan tingkat kepercayaan

diri pegawai maka animo permintaan pelatihan tupoksi yang diemban tinggi. Hal-hal yang tersebut diatas menjadi *trigger* penulis untuk melakukan penelitian sejauhmana pelatihan memberikan pengaruh pada kinerja serta dengan adanya aturan Peraturan Pemerintah No No : 101 Tahun 2000 yang mengamanatkan bahwa setiap PNS berhak memperoleh pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerjanya, tentu perlu menjadi evaluasi Kanwil DJP Riau sejauhmana pelatihan yang diberikan saat ini belum mampu bahkan kurang untuk meningkatkan kinerja individu maupun kinerja organisasi secara maksimal.

Sebagaimana diketahui bahwa pencapaian kinerja tidak lepas dari peran pemimpinnya. Suwatno (2022:30) menyebutkan bahwa *“Kompetensi pemimpin yang tinggi akan mempengaruhi kinerja yang ditampilkannya maupun pegawainya. Kinerja pimpinan dan pegawai yang tinggi akan sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan”*. Disamping itu Muchtar (2023:71) berpendapat bahwa syarat efektivitas dan kesuksesan pemimpin terletak pada kompetensinya. Pemimpin yang memiliki kompetensi yang baik pasti akan menjadi lebih mudah membawa pegawai untuk berkinerja baik dalam mendukung tujuan organisasi Kompetensi kepemimpinan diartikan sebagai *“kemampuan individu sebagai pemimpin untuk mengarahkan, mempengaruhi, mendorong serta mengontrol karyawannya untuk dapat melaksanakan tugas dengan ikhlas dan tanpa adanya tekanan serta sehingga tujuan dan visi organisasi tercapai”* (Ruliyandari, 2022:53).

Berdasarkan Peraturan Kementerian PAN-RB No. 38 Tahun 2017 yang mengatur standar kompetensi jabatan ASN, seluruh PNS harus memiliki standar kompetensi yang merupakan alat ukur kompetensi yang dimiliki oleh PNS tersebut. Berkenaan dengan kompetensi pimpinan, harus mampu memenuhi standar *Job Personal Match* yang ditetapkan dari 9 (Sembilan) kompetensi yang diuji, mencakup integritas, kerjasama, komunikasi, orientasi pada hasil, pelayanan publik, pengembangan diri dan orang lain, mengelola perubahan, pengambilan keputusan dan perekat bangsa. Berdasarkan data Subbagian Kepegawaian, Bagian Umum di peroleh gambaran hasil kompetensi level pemimpin sebagai berikut :

Gambar 1.3

Hasil *Assesment* Pejabat Struktural

Laporan Job Person Match Pejabat Eselon III dan IV										
PERIODE	S.D Tahun 2024									
NAMA UNIT KERJA	KANWIL DJP RIAU									
UNIT KERJA ESELON II	NAMA UNIT KERJA	JUMLAH PEJABAT TELAH DI- ASSES			JUMLAH PEJABAT JMP<75%			PERSENTASE TOTAL		
		ESELON III	ESELON IV	TOTAL	ESELON III	ESELON IV	TOTAL	JPM<75%	JPM>75%	CAPAIAN JPM
KANWIL DJP RIAU	KANWIL DJP RIAU	6	20	26	6	20	26	0	100%	100%

Sumber : Data Olah Subbagian Kepegawaian, Bagian Umum

Berdasarkan Gambar 1.3, diperoleh bahwa seluruh level pemimpin di Kanwil DJP Riau yakni sebanyak 26 pegawai yang terdiri dari sebanyak 6 pegawai menduduki eselon III dan 20 orang menduduki eselon IV memperoleh hasil JPM >75%. Berdasarkan data tersebut, diperoleh bahwa minimum *Job Person Match* yang dimiliki oleh level pimpinan yang dimiliki oleh Kanwil DJP Riau adalah >75%. Berdasarkan data tersebut, laporan capaian *Job Person Match* Kanwil DJP Riau sebesar 100% artinya *Job Person Match* pejabat eselon III dan IV telah melampaui batas minimum 75%.

Sebagaimana Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No 38 tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN dan dipertegas juga dengan adanya Peraturan Badan Kepegawaian Negara No 26 tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggara Penilaian Kompetensi PNS, menekankan bahwa level jabatan struktural dikatakan cukup optimal dalam melaksanakan fungsi dari jabatan yang melekat padanya apabila memenuhi level kompetensi minimal sebesar 78% s.d 90% dari standar kompetensi jabatan (JPM) yang dipersyaratkan. Selanjutnya, di Kementerian Keuangan sendiri, *Job Person Match* diatur dan belaku minimum bagi pejabat dalam jabatan struktural minimal sebesar 80%. Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Riau merupakan bagian dari Kementerian Keuangan, tentu dengan penempatan *Job Personal Match* minimum 75% tidak sesuai dengan aturan yang berlaku.

Berdasarkan fenomena diatas, hasil survei *Knowing Your Leader* (2023 dan 2024) menunjukkan gambaran sebagai berikut:

Tabel 1. 7
Survei *Knowing Your Leader*

Pernyataan	SS		S		TS		STS	
	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024
Pimpinan saya telah memiliki kompetensi yang	28%	59%	58%	31%	10%	7%	4%	3%

baik dalam pekerjaan								
Pimpinan paham akan proses bisnis dan memiliki kompetensi yang memadai	48%	57%	38%	34%	10%	6%	4%	3%
SS : Sangat Setuju, S : Setuju , TS : Tidak Setuju, STS : Sangat Tidak Setuju								

Sumber: Data Olahan Subbagian Advokasi, Pelaporan dan Kepatuhan Internal, Bagian Umum (2024)

Berdasarkan tabel 1.7, diperoleh informasi bahwa masih terdapat fenomena berkenaan dengan kompetensi pemimpin dimana masih terdapat pegawai tidak setuju dan pegawai sangat tidak setuju dengan pernyataan pimpinan saya telah memiliki kompetensi yang baik dalam pekerjaan dan atas pernyataan pimpinan paham akan proses bisnis dan memiliki kompetensi yang memadai. Berdasarkan data dan fenomena tersebut diatas, selain berdasarkan survei sudah terbukti bahwa terdapat sekitar 13-16 orang pegawai yang merasa bahwa masih terdapat pimpinan yang dirasa belum kompeten dan juga fakta nilai JPM yang berlaku di bawah yang seharusnya maka penulis menganggap bahwa kompetensi pimpinan di Kanwil DJP Riau menjadi salah satu bagi terpenting yang harus diteliti dalam rangka mengukur pengaruhnya terhadap capaian kinerja agar seluruh kendala dalam pelaksanaan tugas dapat dicari solusinya sehingga kedepannya dapat meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi. Selanjutnya dalam penelitiannya Saputra et al. (2021:255) juga menekankan *bahwa pemimpin yang memiliki karakter kepemimpinan seperti mampu mengelola diri sendiri berupa meningkatkan kemampuan, mengelola jaringan dan tim mampu meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat disimpulkan bahwa ada kaitan antara kepemimpinan dalam bentuk luas maupun sempit terhadap kinerja.*

Selanjutnya, Lisnayeti et al. (2006) mengemukakan *bahwa terdapat korelasi antara beban kerja terhadap kinerja yang dianalogikan dengan semakin meningkatnya beban kerja atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dari karyawan tersebut maka sangat mempengaruhi kinerjanya.* Beban kerja ukuran dari hasil kerja atau catatan mengenai hasil pekerjaan yang menggambarkan volume yang diperoleh oleh beberapa karyawan dalam organisasi dalam jangka waktu tertentu (Moekijat, 2004). Kasmir (2019:40) menyebutkan bahwa beban kerja atau disebut sebagai *workload* merupakan “*perbandingan antara total*

waktu baku untuk selesaikan tugas pekerjaan terhadap total waktu standar dikalikan dengan 100%”.

Berdasarkan suvei *Knowing Your Employee*, kendala dalam pelaksanaan tugas salahsatunya adalah karena adanya beban kerja yang tinggi. Berdasarkan data Laporan Kinerja Organisasi Kanwil DJP Riau Tahun 2022 dan Tahun 2023, diperoleh data peningkatan target kinerja Kanwil DJP Riau dengan gambaran sebagai berikut :

Tabel 1.8
Data Peningkatan Kinerja

Kinerja	Target			Jangka Waktu	Jumlah Pegawai		
Target Penerimaan Pajak	2022	2023	2024	1 Tahun	2022	2023	2024
Kinerja Kegiatan edukasi dan penyuluhan	67%	70%	70%		139	136	133
Penyelesaian keberatan	77%	80%	86,5%				
Penanganan upaya hukum yang efektif	55%	60%	63%				
(dalam persentase)							
Kinerja	Target						
Target Penerimaan Pajak	2022		2023		2024		
	17,506,959,871,000		22,397,606,974,000		24,220,679,834,000		
(dalam angka mutlak)							

Berdasarkan Tabel 1.8, diperoleh informasi bahwa terdapat peningkatan target kinerja penerimaan pajak dari target 2022 sebesar Rp17.506.959.871.000,00 menjadi target 2023 sebesar Rp 22.397.606.974.000 dan meningkat lagi di tahun 2024 menjadi Rp 24.220.679.834.000,00. Target kinerja kegiatan edukasi dan penyuluhan juga mengalami peningkatan dimana targetnya meningkat 3 persen dari 67% menjadi 70%. Target kinerja

penyelesaian keberatan tepat waktu juga meningkat dari 77% di tahun 2022 menjadi 80% di tahun 2023 dan menjadi 86,50% di tahun 2024. Target kinerja penanganan upaya hukum yang efektif juga meningkat sebanyak 5% dari target sebelumnya tahun 2022 sebesar 55% menjadi 60% di tahun 2023 dan meningkat 3% di tahun 2024. Berdasarkan data tersebut pula, diperoleh informasi bahwa dibalik adanya peningkatan target kinerja Kanwil DJP Riau tersebut, jumlah pegawai tahun 2022 dan 2023 justru lebih banyak dari pada tahun 2024 yakni dimana jumlah pegawai tahun 2022 dan 2023 sebanyak 139 pegawai dan tahun 2024 sebanyak 133 pegawai. Fenomena diatas didukung pula dari adanya data analisa beban kinerja Kanwil DJP Riau dengan gambaran sebagai berikut :

Tabel 1.9
Data Analisis Beban Kerja Kanwil DJP Riau

Analisis Beban Kerja (Pelaksanaan PMK Nomor 238/PMK.01/2020 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Beban Kerja (<i>Workload Analysis</i>) di lingkungan Menteri Keuangan				
No	Nama Bagian/Bidang	Volume	Jumlah Pegawai	Jumlah Pegawai yang seharusnya dikaitkan dengan Volume (hitungan aplikasi)
1	Bagian Umum	34.371,92	22	24
2	Bidang Data dan Pengawasan Potensi Perpajakan	18.614,75	13	14
3	Bidang Pendaftaran, Ekstensifikasi dan Penilaian	22.118,30	17	18
4	Bidang Pemeriksaan, Penagihan, Intelijen dan Penyidikan	25.263,30	16	16
5	Bidang Keberatan, Banding, dan Pengurangan	49.619,48	34	32
6	Bidang Penyuluhan, Pelayanan dan Hubungan Masyarakat	13.259,78	10	10
7	Fungsional	35.856,61	21	23
Jumlah		160.844,36	133	137

Berdasarkan Tabel 1.9, diperoleh data bahwa di bagian umum dengan volume pekerjaan sebesar 34.371,92 yang dikerjakan oleh 22 pegawai, berdasarkan penghitungan aplikasi beban

kinerja seharusnya di selesaikan oleh 24 orang. Bidang Data dan Pengawasan Potensi Perpajakan dengan volume pekerjaan sebesar 18.614,75 dengan jumlah pegawai 13 seharusnya diselesaikan dengan jumlah pegawai sebanyak 14. Bidang Pendaftaran, Ekstensifikasi dan Penilaian dengan volume 22.118,30 dengan jumlah 17 pegawai seharusnya diselesaikan dengan jumlah pegawai sebanyak 18 orang. Bidang Keberatan, Banding dan Pengurangan volume kerja 49.619,48 dengan pegawai sebanyak 34 orang seharusnya berdasarkan penghitungan aplikasi sebanyak 32 pegawai. Bidang Penyuluhan, Pelayanan dan Hubungan Masyarakat dari volume 13.259,78 sebanyak 10 pegawai baik jumlah pegawai saat ini dengan jumlah penghitungan. Selanjutnya fungsional dengan volume kinerja sebanyak 35.856,61 dengan jumlah pegawai sebanyak 21 orang, berdasarkan aplikasi diperlukan sebanyak 23 orang pegawai. Dengan volume beban kerja sebanyak 160.844,36 dibutuhkan 137 pegawai berdasarkan perhitungan aplikasi bukan sebanyak pegawai yang ada yakni 133 pegawai. Fenomena diatas didukung pula dari beberapa hasil penelitian mengemukakan bahwa beban kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Idayanti et al., 2020). Selanjutnya penelitian oleh Tjibrata et al., (2017) menyatakan bahwa beban kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja sehingga penulis hendak melakukan penelitian bagaimana pengaruh beban kinerja terhadap kinerja kanwil DJP Riau.

Berdasarkan uraian yang sudah dipaparkan sebelumnya, dengan adanya fenomena seperti yang sudah ditemukan diatas dan disesuaikan dengan kondisi organisasi, maka penulis mengangkat judul penelitian dengan judul **“Pengaruh Pelatihan, Kompetensi Pemimpin dan Beban Kerja terjadi Kinerja Kanwil DJP Riau”**.

1.3. Perumusan Masalah

Sebagaimana fakta-fakta serta fenomena yang diungkapkan pada latar belakang, bahwa yang menjadi masalah Kanwil DJP Riau berkenaan dengan pengelolaan sumber daya manusia atau pegawainya. Sebagaimana diketahui bahwa keberhasilan dari organisasi, berawal dan bermula dari pengelolaan yang tepat dan benar atas sumber daya manusia yang berada didalamnya. Apabila tidak dilakukan pengelolaan yang baik maka berdampak pada penurunan kinerja.

Berangkat dari fenomena yang sudah dijelaskan diatas, disimpulkan bahwa permasalahan yang dihadapi oleh Kanwil DJP Riau adalah penurunan kinerja yang disebabkan adanya faktor dari masing-masing individu pegawai yang mana masih banyak pegawai yang berada pada kinerja yang tidak baik bahkan biasa-biasa saja. Penulis kemudian

mengidentifikasi melalui fakta, data dan survei sehingga ditemukan bahwa pegawai di Kanwil DJP Riau belum mendapatkan pelatihan, pemimpin atau atasan yang masih terdapat belum mempunyai kompetensi yang mendukung serta beban kerja yang diindikasikan berlebih sehingga berdasarkan hal tersebut, riset ini akan mengkaji pengaruh pelatihan, kompetensi pemimpin, beban kerja terhadap Kinerja Kanwil DJP Riau, maka berdasarkan hal tersebut yang menjadi perumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran kinerja di Kanwil DJP Riau?
2. Bagaimana gambaran pelatihan di Kanwil DJP Riau
3. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja Kanwil DJP Riau?
4. Bagaimana gambaran kompetensi pemimpin Kanwil DJP Riau?
5. Bagaimana pengaruh kompetensi pemimpin terhadap kinerja Kanwil DJP Riau?
6. Bagaimana gambaran beban kerja di Kanwil DJP Riau?
7. Bagaimana pengaruh beban kinerja terhadap kinerja Kanwil DJP Riau?

1.4. Tujuan Penelitian

Berpatokan pada pertanyaan penelitian yang tertuang pada perumusan masalah, maka yang menjadi tujuan penelitian terdiri dari :

1. Untuk memperoleh gambaran dan pemahaman atas kinerja Kanwil DJP Riau.
2. Untuk memperoleh gambaran dan pemahaman pelatihan di Kanwil DJP Riau.
3. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh pelatihan terhadap Kinerja Kanwil DJP Riau.
4. Untuk memperoleh gambaran dan pemahaman pelatihan di Kanwil DJP Riau.
5. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh kompetensi pemimpin terhadap Kinerja Kanwil DJP Riau.
6. Untuk memperoleh gambaran dan pemahaman atas beban kerja di Kanwil DJP Riau.
7. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh beban kinerja terhadap Kinerja Kanwil DJP Riau.

1.5. Manfaat Penelitian

Adapun tujuan yang dicapai pada penelitian ini, maka manfaat yang diharapkan untuk berbagai aspek diuraikan dengan penjelasan berikut :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi terkait pengaruh pelatihan, kompetensi kepemimpinan, beban kerja pada pencapaian kinerja organisasi. Dengan

demikian, hasil dari penelitian ini diharapkan akan menjadi acuan bagi peneliti lain yang kiranya berminat melakukan penelitian sejenis ataupun penelitian lanjutan.

2. Manfaat Praktis

Penelitian diharapkan dapat merekomendasikan saran, rekomendasi serta evaluasi bagi organisasi yang diteliti yakni Kanwil DJP Riau untuk memperbaiki dan meningkatkan aspek Sumber Daya Manusia, sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal.

1.6. Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Dalam penelitian ini, sistematika penulisan disusun sebagai berikut :.

a. **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bagian ini akan dijelaskan gambaran umum tentang penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Bagian ini mencakup profil ringkas objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan tugas akhir.

b. **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bagian ini akan diuraikan teori-teori yang dimulai dari yang lebih umum hingga lebih spesifik, yang diikuti dengan penelitian sebelumnya dan diakhiri dengan adanya kerangka pemikiran penelitian serta hipotesis yang akan diuji.

c. **BAB III METODE PENELITIAN**

Pada bagian ini akan menekankan pendekatan, metode, dan teknik yang diterapkan dalam mengumpulkan dan menganalisis data untuk menjawab masalah penelitian. Uraian mencakup Jenis/Karakteristik Penelitian, Operasionalisasi Variabel, Populasi dan Sampel, Pengumpulan Data, Uji Validitas dan Reliabilitas, serta Teknik Analisis Data.

d. **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai hasil pengolahan data secara rinci dan sistematis untuk menjawab masalah penelitian yang mencakup masalah yang ingin diselesaikan pada penelitian ini serta tujuan penelitian. Bagian ini akan berisi dua bagian: bagian pertama akan menguraikan hasil penelitian dan bagian kedua menguraikan serta menyajikan pembahasan atau analisa dari hasil penelitian.

e. **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada Bagian ini akan merangkum jawaban dari hasil analisis terhadap pertanyaan penelitian, dan diikuti dengan saran-saran yang berkaitan dengan penelitian.

