

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia sebagai salah satu aset organisasi yang paling berharga memiliki keunikan tersendiri dibandingkan dengan faktor lainnya karena manusia memiliki akal, pikiran, keinginan, pengetahuan, keterampilan, dan menunjukkan beraneka ragam perilaku. Keunikan dan keaneka-ragaman tersebut selayaknya dikelola agar mampu menciptakan sebuah kerjasama tim dalam melakukan perubahan-perubahan guna menghadapi era persaingan bebas ini.

Hal-hal yang harus dilakukan untuk mengelola SDM dengan efektif meliputi semua aktivitas yang digunakan perusahaan untuk mempengaruhi kompetensi, perilaku, kepuasan kerja dan motivasi semua orang yang bekerja bagi perusahaan, karena hal tersebut mempengaruhi profitabilitas, kepuasan pelanggan, dan berbagai pengukuran penting untuk efektivitas perusahaan . Sebagaimana menurut (Robbins dan Judge, 2008) Sebuah organisasi dapat dikatakan efektif apabila para anggotanya dapat bekerja secara tim dan kinerja tim yang baik dapat dilihat dari interaksi yang baik antar anggotanya baik pada tingkat individu, kelompok, dan sistem organisasi tersebut akan menghasilkan output manusia yang memiliki tingkat absensi yang rendah, perputaran karyawan (turn over) yang rendah, komitmen organisasi yang tinggi, para anggota memiliki organizational citizenship behavior serta tercapainya kepuasan kerja.

Salah satu dimensi dari kepuasan kerja adalah promosi jabatan. Promosi jabatan merupakan sebuah hal yang diinginkan bagi setiap pegawai umumnya karena promosi jabatan merupakan proses pemindahan pegawai dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi, yang biasanya diikuti oleh tugas, tanggung jawab, wewenang, dan penghasilan yang juga lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Dengan memberikan kesempatan promosi, berarti perusahaan melakukan usaha pengembangan karawannya melalui jenjang karir yang jelas sehingga karyawan termotivasi untuk bekerja dan berprestasi sehingga kelangsungan operasional perusahaan akan lebih terjamin.

Organisasi pada umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu prestasi kerja dan senioritas. Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas kinerja atau prestasi yang dihasilkan oleh karyawan bersangkutan, dengan demikian promosi tersebut bisa dianggap sebagai penghargaan organisasi atas karyawannya. Secara teoritis kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor yang dianggap sangat penting adalah kompensasi dan promosi jabatan. Promosi jabatan dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Selain Promosi organisasi besar pada umumnya melakukan proses mutasi. Mutasi merupakan perpindahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya, biasanya tanpa perubahan gaji atau tingkatan. Mutasi ditujukan agar seorang pegawai tidak jenuh dan bosan dengan pekerjaan yang dilakukannya setiap waktu, mereka akan diberikan mutasi agar kembali memiliki performa yang baik.

Kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu. Kinerja dianggap sebagai suatu konsep yang menunjukkan adanya kaitan antara output dengan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dari seorang tenaga kerja dan meningkatkan rasa komitmen terhadap organisasi. Allen and Mayer dalam Darwish (2000) menyatakan komitmen organisasi sebagai perasaan karyawan untuk wajib tinggal dengan organisasi, perasaan yang dihasilkan dari internalisasi tekanan normatif diberikan pada seorang individu sebelum masuk atau setelah masuk.

Untuk menciptakan karyawan yang memiliki komitmen terhadap perusahaan, maka pihak perusahaan harus memperhatikan faktor – faktor yang mempengaruhi komitmen. Young *et al.* dalam Sopiah (2008) mengemukakan ada 8 faktor yang secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasional yaitu : (1) Promosi, (2) Karakteristik pekerjaan, (3) Komunikasi, (4) Kepemimpinan, (5) Pertukaran ekstrinsik, (6) Pertukaran intrinsik, (7) Imbalan ekstrinsik, (8) Imbalan intrinsik. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Brown dan Peterson pada James Boles *et al.* (2007) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan langsung dengan komitmen organisasi. Jadi untuk menjaga komitmen karyawan hal yang pertama dilakukan pimpinan perusahaan adalah memperhatikan kepuasan kerja karyawan.

Salah satu organisasi di Indonesia yang aktif melakukan aktivitas promosi dan mutasi jabatan yang menjadi objek penelitian adalah Direktorat Jenderal Pajak Kantor Wilayah Jawa barat I yang merupakan instansi pemerintahan berlokasi di Jl. Asia Afrika Kota Bandung Jawa Barat.

Instansi Direktorat Jendral Pajak merupakan salah satu organisasi besar yang berada dalam lingkungan Kementerian Keuangan dimana segenap sumber daya yang ada diberdayakan untuk melaksanakan pengamanan penerimaan pajak. Tugas Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (Kanwil DJP) sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 234/PMK.01/2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan adalah menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pajak sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62/PMK.01/2009 pasal 3, unit ini dapat dibedakan atas Kanwil DJP Wajib Pajak Besar dan Kanwil DJP Jakarta Khusus yang berlokasi di Jakarta; dan Kanwil DJP selain Kanwil DJP Wajib Pajak Besar dan Kanwil DJP Jakarta Khusus yang lokasinya tersebar di seluruh wilayah Indonesia dimana jumlah Kanwil DJP tersebut sebanyak 33 unit.

Kantor Wilayah DPJ Jawa Barat I berlokasi di Jalan Asia Afrika 114 Bandung, yang berada di dalam lingkungan Gedung Keuangan Negara dan diresmikan oleh Bapak Salamun AT Sekretariat Jenderal Departemen Keuangan pada tanggal 22 Januari 1980 dan seiring era modernisasi DJP pada tahun 2002 gedung Kanwil DJP Jawa Barat I mengalami renovasi yang di signifikan terdapat perubahan pada *design lay out* kantor yang lebih mencerminkan tugas dan fungsi masing-masing bidang dan bagian. Wilayah kerja Kantor Wilayah DJP Jawa Barat I terdiri dari 15 pemerintah daerah Tingkat II Kota dan Kabupaten yang sebagian dilayani oleh 15 Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama dan 1 Kantor Pelayanan Pajak Madya. Sejak modernisasi dijalankan melalui keputusan Menteri Keuangan

Nomor PMK-30/KMK.01/2007 maka kami bertekad untuk senantiasa menjunjung tinggi nilai-nilai kementerian keuangan untuk mewujudkan visi dan misi Direktorat Jenderal Pajak kami bersinergi.

Berdirinya Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak di Bandung dimulai dengan lahirnya Kantor Inspektorat Daerah (ITDA). Melalui keputusan Presiden RI No. 12 tahun 1976 tanggal 27 Maret 1976 peralihan Direktorat IPEDA yang sebelumnya di bawah kewenangan Direktorat Jenderal Moneter kepada Direktorat Jenderal Pajak. Kantor Inspektorat Daerah (ITDA) dipimpin oleh seorang Inspektorat Pajak Daerah.

Pada tahun 2004 dilakukan perampingan kembali dan penggabungan beberapa wilayah dengan pertimbangan sisi geografis wilayah melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 473/KMK. 01/2004 tanggal 31 Desember 2004 disusun kembali unit vertikal Kanwil DJP Jawa Bagian Barat II menjadi 22 unit instansi vertikal. Sebagai pelaksanaan dari modernisasi administrasi perpajakan serta sebagai upaya pelaksanaan “*Good Governance*” maka melalui Peraturan Menteri Keuangan Nomor 132/PMK. 01/2006 diubahlah nama Kantor Wilayah DPJ Jawa Bagian Barat II menjadi Kantor Wilayah DJP Jawa Barat I yang meliputi 22 unit vertikal terdiri dari yaitu 11 Kantor Pelayanan Pajak (KPP), 9 Kantor Pelayanan Pajak PBB, 2 Kantor Pemeriksaan Pajak.

Penelitian yang dilakukan berdasarkan survey awal yang dilakukan pada beberapa pegawai di Direktorat Jenderal Pajak menunjukkan keterangan bahwa promosi dan mutasi adalah hal yang selalu menjadi momok bagi Pegawai Negeri Sipil. Manakala waktu promosi dan mutasi mulai mendekat, rasa dihati masing-

masing pegawai bercampur aduk, senang, gembira, sedih, was-was dan khawatir menjadi satu. Senang dan gembira, mungkin dirasakan oleh pegawai yang merasa sudah akan pindah (apalagi mendekati home base) , karena sudah berada di wilayah tertentu dalam periode yang cukup lama. Kondisi ini mungkin dirasakan oleh pegawai yang telah berada di remote area dalam jangka waktu yang cukup. Sedih, mungkin dirasakan oleh pegawai yang merasa harus keluar dari daerah tertentu karena sudah terlalu lama berada di daerah tertentu karena sudah terlalu lama berada di daerah dekat *home base*. Sementara perasaan was-was dan khawatir, mungkin dirasakan oleh pegawai yang pertama kali di promosi, karena belum ada kepastian dimana akan ditempatkan.

Seorang pegawai DJP yang hampir 10-15 tahun berada *di home base* atau kota besar, pada suatu saat bisa saja diberikan kesempatan promosi ke remote area , tidak dapat dipungkiri, bahwa pegawai DJP yang mendapat kesempatan promosi merupakan pegawai-pegawai terbaik dari pegawai yang ada di DJP. Pegawai yang memiliki kesempatan tersebut rata-rata memiliki kinerja yang lebih dari pegawai yang lain, atau memiliki ijazah dan pernah mengenyam pendidikan yang tinggi, baik di dalam maupun diluar negeri. Mereka merupakan asset dan potensi yang dimiliki DJP dan menjadi *agent of change* dimanapun berada. Dengan adanya promosi ini merupakan salah satu langkah dalam upaya *agent of change* keseluruhan instansi vertical (Kanwil, KPP, dan KP2KP) yang dimiliki DJP.

Narasumber menyatakan bahwa bagi setiap pegawai DJP yang mengalami proses promosi , khususnya pejabat, mereka akan menjadi pemimpin di unit masing-masing, baik di level eselon IV, eselon III, eselon II, atau eselon I. Sifat

kuat (professional) untuk setiap pemmpin, tergantung dari medanya. Jika dia menjadi kepala KPP, dia harus mampu menguasai strategi pencapaian penerimaan dan kemampuan manajerial SDM, jika menjadi seorang kepala KP2KP harus memiliki kemampuan komunikasi dan negosiasi ketika berkomunikasi dengan Pemda atau Wajib Pajak, jika menjadi pemimpin dibidang kepegawaian dia harus menguasai teori , kondisi riil, dan kebutuhan dari seluruh pegawai DJP, dan jika diberikan amanah menjadi eselon II atau I, dia harus memiliki seluruh strategi yang ada secara berjenjang mulai dari pengalaman di lapangan serta kepemilikan teori dan pengetahuan yang cukup.

Jabatan yang ada di DJP secara umum merupakan jabatan karir , artinya siapapun memiliki kesempatan yang sama untuk dapat mendudukinya. Sehingga, manakala kesempatan itu ada, seorang yang memiliki pengalaman yang lebih di lapangan ditopang dengan keterampilan di bidang komunikasi dan negoisasi serta dicukupkan dengan teori ilm, dia akan lebih memiliki nilai tambah dan nilai lebih dari pada seorang yang hanya memiliki ilmu yang cukup serta keterampilan di bidang komunikasi dan negoisasi tapi minim pengalaman strategi di lapangan (instansi vertikal) sambung pegawai bidang KBP Dirjen Pajak.

Dengan demikian, seorang pegawai yang diusulkan untuk dipromosikan merupakan pegawai yang layak. Apabila diperlukan untuk mencari yang terbaik dan *mapping* jabatan yang akan diduduki, dilakukan seleksi lebih lanjut. Namun paling tidak, para kandidat ini adalah orang terpilih yang telah mengalami pahit getirnya bekerja yang sarat nilai-nilai kerja keras, proses yang bertahap, pengalaman dan integritas yang teruji. Pegawai yang di promosikan merupakan

asset sumber daya manusia Ditjen pajak yang berharga, maka dari itu promosi menjadi pintu gerbang dalam menyiapkan stok pemimpin yang berkualitas di masa depan, bila dilakukan dengan proses yang tepat, sehingga promosi jabatan akan pula menimbulkan rasa komitmen organisasi yang tinggi dengan melakukan kinerja yang maksimal.

Selain survey awal dengan cara pengamatan langsung dan wawancara terbuka, peneliti juga membagikan mini kuisioner pada lima orang pegawai Dirjen Pajak dengan pertanyaan sebagai berikut :

Tabel 1
Data Hasil Wawancara Dengan Lima Orang Pegawai Direktorat Jenderal Pajak

No.	Daftar Pertanyaan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Pegawai diberikan kesempatan untuk melakukan pengembangan diri	5	0	0	0	0
2.	Promosi jabatan dilaksanakan berdasarkan hasil kerja dalam organisasi	5	0	0	0	0
3.	Saya diberikan kesempatan untuk menduduki posisi yang berbeda dalam organisasi	3	2	0	0	0

4.	Saya bahagia menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini	3	1	1	0	0
5.	Saya merasa organisasi ini memiliki banyak makna pribadi	3	1	1	0	0
6.	Saya senang membahas organisai ini dengan orang lain	3	2	0	0	0
7.	Memiliki antusias tinggi dalam melaksanakan pekerjaan	5	0	0	0	0
8.	Selalu menyelesaikan tugas tepat waktu	2	3	0	0	0
9.	Selalu mengikuti prosedur perusahaan	5	0	0	0	0

Sumber : Kuisisioner yang diisi oleh pegawai DJP

Keterangan

Angka pada tabel menunjukkan jumlah responden yang menjawab

Hasil dari wawancara terbuka dan mini kuisisioner ditemukan terdapat beberapa masalah mengenai sumber daya manusia yang merasakan dilema dengan adanya promosi jabatan, di satu sisi promosi jabatan membuat karir pegawai naik, namun disisi lain ketakutan akan di tempatkan pada tempat yang jauh dan tidak bisa di tebak membuat pegawai mersakan ke khawatiran akan kenyamanan kerja dan mungkin saja akan mengganggu performa pegawai dalam bekerja oleh karena itu Direktorat Jenderal Pajak Kanwil Jawa Barat I

memerlukan sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan dan keahlian dalam memberikan pelayanan administrasi pajak kepada masyarakat. Berbagai cara ditempuh untuk meningkatkan kualitas pegawai agar efektivitas dan efisiensi kerja dapat tercapai, salah satu cara untuk meningkatkan kualitas dan rasa tanggung jawab pegawai Direktorat Jenderal Pajak Kanwil Jawa Barat I dalam memberikan pelayanan pajak adalah dengan adanya program promosi jabatan di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak Kanwil Jawa Barat I dengan harapan kinerja dan komitmen terhadap organisasi semakin tinggi.. Berangkat dari permasalahan tersebut, maka penulis mengangkat judul penelitian "*Pengaruh Promosi Jabatan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai*"(Studi pada pegawai bidang KBP Direktorat Jenderal Pajak Kanwil Jabar I).

B. Identifikasi Masalah

1. Mutasi dapat meningkatkan motivasi dan memberikan stimulus untuk menciptakan produktivitas pegawai yang tinggi.
2. Promosi dapat menciptakan kepuasan kerja pegawai serta membantu organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif dengan memberikan kepuasan kerja kepada pegawai untuk melakukan pekerjaan yang melampaui persyaratan pekerjaan formal yang dibutuhkan.
3. Komitmen organisasi mencerminkan bagaimana individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya.

4. Promosi dapat membantu meningkatkan kinerja pegawai dan meningkatkan tingkat komitmen organisasi.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang dikemukakan diatas, masalah dapat dirumuskan menjadi empat pertanyaan, yaitu :

1. Apakah terdapat pengaruh Mutasi terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah terdapat pengaruh promosi terhadap kinerja pegawai?
3. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai ?
4. Apakah terdapat pengaruh mutasi, promosi, dan komitmen organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai ?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk membuktikan secara empiris:

1. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh mutasi terhadap kinerja pegawai?
2. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh promosi terhadap kinerja pegawai?
3. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?

4. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh mutasi, promosi, dan komitmen organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai?

E. Kegunaan Penelitian

Merujuk pada tujuan penelitian diatas, maka penelitian ini sekurang-kurangnya diharapkan dapat memberikan tiga kegunaan, yaitu :

1. Bagi Peneliti

Dengan adanya penelitian ini, dapat memberikan pengetahuan serta wawasan baru untuk mampu menerapkan teori yang didapat di bangku perkuliahan dengan kenyataan yang sebenarnya.

2. Bagi Akademisi

Dengan adanya penelitian ini dapat menambah wawasan dan menjadi referensi bahan penelitian selanjutnya.

3. Bagi Masyarakat.

Dengan adanya penelitian ini dapat menambah wawasan serta pengetahuan bagaimana promosi jabatan dilakukan disetiap organisasi, agar masyarakat lebih tau proses apa yang perlu dilakukan untuk dipromosikan.

F. Kerangka Teoritis

Kerangka Teoritis adalah kerangka hubungan antara konsep-konsep yang ingin diamati dan diukur dengan melalui penelitian yang akan dilakukan dengan didasari teori teori yang berkaitan dengan judul penelitian. Kerangka pemikiran

merupakan gambaran terhadap penelitian yang dilakukan serta memberikan landasan yang kuat terhadap topik yang dipilih dan disesuaikan dengan masalah yang terjadi. Agar konsep-konsep ini mampu diamati dan diukur, maka dijabarkan ke dalam beberapa variabel di dalam sebuah model penelitian. Pada penelitian ini dilakukan pengukuran pengaruh variabel independen yaitu, Mutasi (X1) Promosi (X2), dan Komitmen Organisasi sebagai variabel independen (X2) terhadap variabel dependen, yaitu Kinerja Pegawai (Y).

1. Pengaruh Mutasi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai

Mutasi merupakan kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi yang semaksimal mungkin kepada perusahaan. Sastrohadiwirjyo (2002). Pada penelitian Nurdin dkk (2015) diperoleh hasil bahwa penempatan mutasi dan promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai setda aceh.

2. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai

Promosi yang dilakukan pada banyak instansi pemerintahan menjadikan hal yang menarik bagi pegawai, dengan adanya promosi komitmen pegawai akan semakin tinggi karena ada harapan untuk mengembangkan karir dirinya. Pada penelitian yang dilakukan oleh Naderi (2011), ditemukannya korelasi positif yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Penjelasan logis yang dapat ditarik dari

penelitian ini adalah komitmen organisasi merupakan fungsi kepuasan kerja. Berbagai dimensi kepuasan kerja, seperti kepuasan akan gaji, kepuasan akan rekan kerja, supervisi pimpinan dan pekerjaan itu sendiri dibutuhkan oleh para pekerja untuk memenuhi kebutuhan dasar mereka. Ketika kebutuhan mereka terpenuhi maka tingkat komitmen organisasi mereka akan menjadi tinggi.

3. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen organisasi merupakan perwujudan psikologis yang mengkarakteristikan hubungan pekerja dengan organisasi dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi. Selanjutnya Allen dan Meyer (1990) dalam penelitiannya menjelaskan komitmen organisasional merupakan suatu sikap yang ditunjukkan karyawan terhadap perusahaan dimana ia selalu memihak perusahaannya dan memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Komitmen yang tinggi dari anggota kelompok akan memberikan energi dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik. Anggota yang berkomitmen tinggi akan saling menerima, belajar dari anggota yang lain dan berpartisipasi penuh dalam setiap kegiatan organisasi. Anggota tersebut akan mengatur anggota yang lain dalam hal tindakan dan perilaku, dan mengingatkan tujuan awal mereka bergabung dengan organisasi tersebut. Mereka akan menciptakan norma mereka sendiri untuk menangani anggota lainnya yang tidak disiplin, mereka akan mengembangkan norma tersebut, seperti apa yang akan dilakukan jika anggota tidak menghadiri pertemuan atau

bagaimana menangani anggota yang mangkir. Sehingga anggota yang berkomitmen tinggi berusaha mempertahankan disiplin mereka dan membuat anggota yang lain ikut memiliki disiplin seperti mereka.

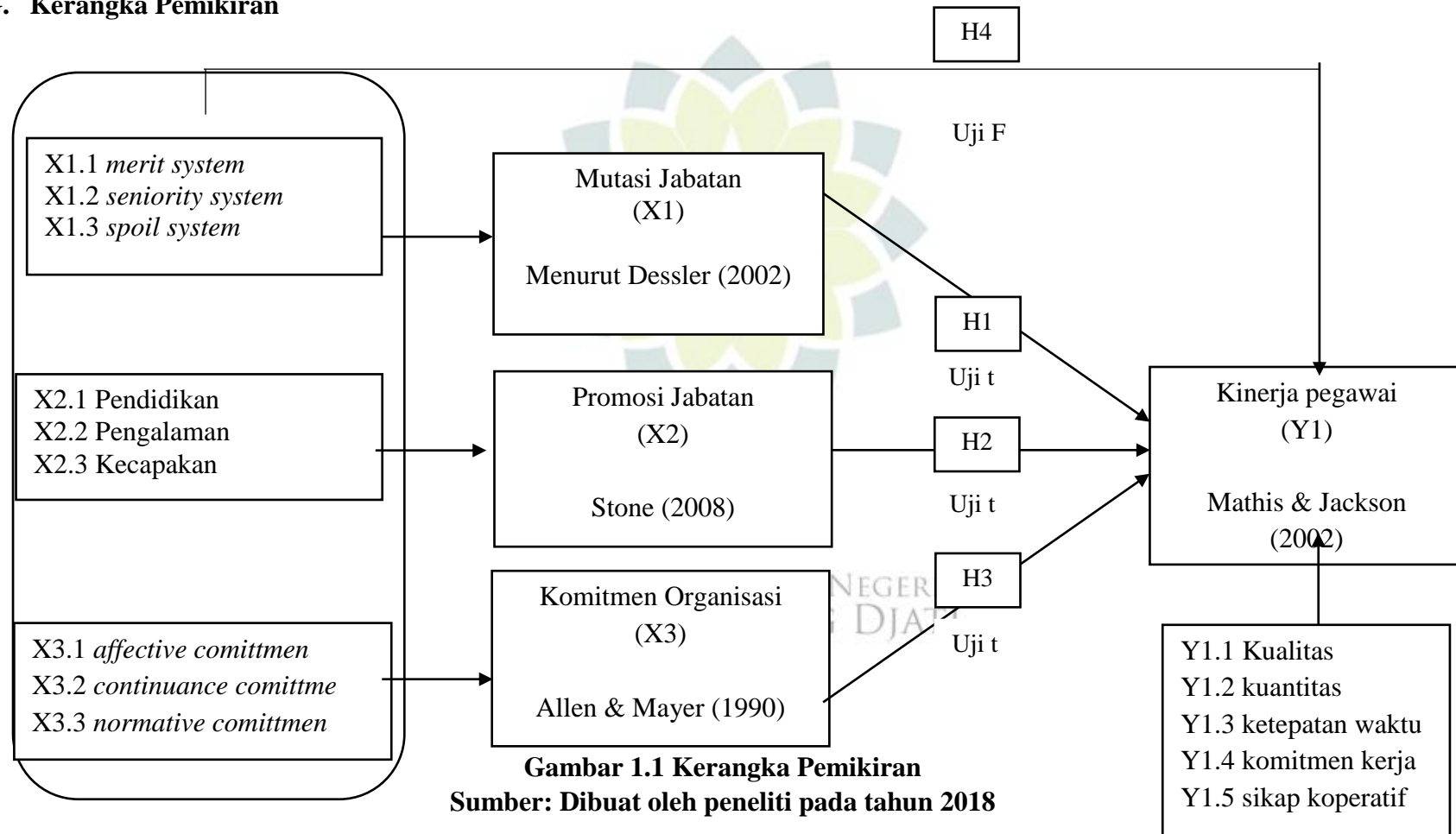
4. Pengaruh Mutasi, Promosi Jabatan dan Komitmen Organisasi secara simultan terhadap Kinerja Pegawai

Mutasi dan promosi jabatan yang dilakukan oleh setiap organisasi akan mempengaruhi kinerja seseorang pegawai, semakin menariknya promosi jabatan maka semakin tinggi pula produktivitas kinerja pegawai maka dengan itu komitmen terhadap organisasi akan semakin tinggi nilainya. Sebagaimana temuan penelitian James Boles *et al.* (2007), menggambarkan bahwa aspek-aspek yang menunjukkan kepuasan kerja berhubungan dengan komitmen afektif karyawan. Adapun aspek kepuasan kerja yang dipergunakan pada penelitian ini adalah promosi, gaji, pekerjaan, supervisi pimpinan, kelompok kerja. Promosi dianggap oleh karyawan sebagai suatu status yang menegaskan keberadaan mereka di tempat bekerja, sehingga pihak perusahaan harus mempertimbangkan pentingnya promosi dalam perusahaan. Gaji dapat memperkuat komitmen pada sebuah perusahaan, dimana melalui pembayaran gaji yang cukup tersebut menunjukkan suatu penghargaan kepada karyawannya, sehingga karyawan yang puas akan pembayaran gajinya akan kuat komitmennya terhadap perusahaan. Pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan para pekerja akan membuat pekerja tersebut puas bekerja ditempat bekerja sehingga menimbulkan komitmen karyawan. Supervisi pimpinan, pimpinan yang melakukan pengawasan yang berlebihan

akan membuat karyawan merasa tidak nyaman untuk bekerja, begitu juga dengan pimpinan yang bersikap acuh dengan karyawannya akan membuat karyawan tersebut merasa tidak dihargai oleh pimpinannya. Sebagai pimpinan sebaiknya bisa memberikan contoh kepada karyawannya, jika ada yang melanggar aturan sebaiknya diberikan sanksi dan jika ada yang membuat suatu prestasi maka pimpinan tidak segan untuk memuji dan member penghargaan kepada karyawan tersebut, sehingga akan muncul komitmen dikalangan karyawan.



G. Kerangka Pemikiran



Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran
Sumber: Dibuat oleh peneliti pada tahun 2018

H. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan kumpulan hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu dan mempunyai kaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Berikut adalah tabel-tabel yang memperlihatkan beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan promosi jabatan, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

Tabel 1. 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel	Hasil Penelitian	Analisis Perbandingan
1.	Yunita Aryani, Ratih Maria Dhewi, dan Sjafri Mangkuprawira (2011)	Analisis Pengaruh Sistem Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi Human Resources and General Affairs PT Indocement Tunggal Prakarsa, Tbk Citeureup”	Independen : Promosi Jabatan. Dependen : Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem promosi jabatan memberikan pengaruh positive terhadap kinerja karyawan 0,55 atau 55% yang berpengaruh nyata dengan nilai t hitung sebesar 3,65 pada taraf nyata 5% (>1,96). Hal ini menunjukkan	Dalam penelitian terdahulu dan penelitian yang sedang dilakukan terdapat beberapa persamaan terutama di Variabel X dan Variabel Y nya sedangkan perbedaannya terdapat di objek penelitian .

				bahwa setiap kenaikan 1% sistem promosi jabatan akan meningkatkan kinerja karyawan 55%	
2.	Puji Fatmawati (2003)	“Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai (Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Asset (DPPKA) Kabupaten Kulon Progo”	Independen : Promosi Jabatan. Dependen : Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem promosi jabatan memberikan pengaruh positive terhadap kinerja karyawan 0,78 atau 78% yang berpengaruh nyata dengan nilai t hitung sebesar 3,95 pada taraf nyata 5% (>1,96). Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1% sistem promosi jabatan akan meningkatkan kinerja karyawan 78%	Dalam penelitian terdahulu dan penelitian yang sedang dilakukan terdapat persamaan di variabel Y nya sedangkan perbedaannya terdapat di variable x saja.
3.	Irwandi (2012)	“ Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten	Independen : Promosi. Dependen : Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem promosi jabatan memberikan pengaruh positive terhadap kinerja karyawan 0,78	Dalam penelitian terdahulu dan penelitian yang sedang dilakukan terdapat persamaan Variabel Y nya sedangkan perbedaannya terdapat di

		Bengkalis)”		atau 78% yang berpengaruh nyata dengan nilai t hitung sebesar 3,95 pada taraf nyata 5% (>1,96). Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1% sistem promosijabatan akan meningkatkan kinerja karyawan 78%	variable x nya saja.
--	--	-------------	--	---	----------------------

4.	Bushra, Usman, and Naveed (2011)	<i>Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)</i>	Independen : Transformational Leadership . Dependen : Job Satisfaction Mediasi : Komitmen Organisasi	<i>Transformational Leadership</i> memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi	Dalam penelitian terdahulu dan penelitian yang sedang dilakukan terdapat beberapa persamaan yaitu adanya variabel komitmen organisasi sedangkan perbedaannya terdapat di Variabel X , Variabel Y, variable mediasi dan objek penilitiannya
5.	Navrathin Datu Sabar (2017)	“Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pembndaharaan Provinsi Sulawesi Utara	Independen : Mutasi Dan Promosi . Dependen : Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem promosi jabatan memberikan pengaruh positive terhadap kinerja karyawan 0,57 atau 57% yang berpengaruh nyata dengan nilai t hitung sebesar 4,02 pada taraf nyata 5% (>1,96). Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1% sistem promosijabatan akan meningkatkan kinerja karyawan 57%	Dalam penelitian terdahulu dan penelitian yang sedang dilakukan terdapat beberapa persamaan terutama di Variabel Y. sedangkan perbedaannya terdapat di Variabel X nya saja

6.	Nurdin dkk (2005)	“Pengaruh penempatan, Mutasi, dan Promosi Terhadap Prestasi Kerja” (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Aceh)	Independen Penempatan, Mutasi, dan Promosi Dependen : Prestasi Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem promosi jabatan memberikan pengaruh positive terhadap kinerja karyawan 0,81 atau 81% yang berpengaruh nyata dengan nilai t hitung sebesar 2,95 pada taraf nyata 5% (>1,96). Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1% sistem penempatan, mutasi, dan promosi jabatan akan meningkatkan prestasi kerja 81%	Dalam penelitian terdahulu dan penelitian yang sedang dilakukan terdapat beberapa persamaan di variable mediasi nya yang merupakan teori komitmen organisas. Sedangkan perbedaannya terdapat di Variabel X , Variabel Y dan objek penelitiannya
7.	Ricca Adelina Siagian (2012)	“Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan (Studi Pada Pegawai Dinas Tenaga Kerja Transmigrasi Dan Sosial Daerah Kabupaten Tapanuli Selatan”	Variabel Independen: Mutasi jabatan dan Variabel Dependen: Semangat Kerja Karyawan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem mutasi jabatan memberikan pengaruh positive terhadap semangat kerja karyawan 0,56 atau 56% yang berpengaruh nyata dengan nilai t	Dalam penelitian terdahulu dan penelitian yang sedang dilakukan terdapat beberapa persamaan terutama di Variabel X . sedangkan perbedaannya terdapat di objek penelitian .

				hitung sebesar 4,71 pada taraf nyata 5% ($>1,96$). Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1% sistem mutasi jabatan akan meningkatkan semangat kerja karyawan 56%.	
8.	Muhammad Isnain (2014)	“Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Tojo Unauna)”	Variabel Independen: Kompetensi, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasi Variabel Dependen: Kinerja Pegawai.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem kompetensi, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi memberikan pengaruh positive terhadap semangat kerja karyawan 0,23 atau 23% yang berpengaruh nyata dengan nilai t hitung sebesar 3,81 pada taraf nyata 5% ($>1,96$). Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1% sistem kompetensi, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi	Dalam penelitian terdahulu dan penelitian yang sedang dilakukan terdapat beberapa persamaan terutama di Variabel X dan Variabel Y. sedangkan perbedaannya terdapat di objek penelitian .

				akan meningkatkan kinerja karyawan 23%	
9.	Salma D. (2016)	“Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Honor Lepas (Studi Pada Puskesmas Kabupaten Morowali)”	Variabel Independen: Kompetensi, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasi Variabel Dependen: Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem Komitmen Organisasi Motivasi, dan Pengalaman Kerja memberikan pengaruh positive terhadap kinerja karyawan 0,248 atau 48% yang berpengaruh nyata dengan nilai t hitung sebesar 2,81 pada taraf nyata 5% (>1,96). Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1% sistem Komitmen Organisasi Motivasi, dan Pengalaman Kerja akan meningkatkan kinerja karyawan 48%	Dalam penelitian terdahulu dan penelitian yang sedang dilakukan terdapat beberapa persamaan terutama di Variabel X dan Variabel Y. sedangkan perbedaannya terdapat di objek penelitian .

Kemudian secara spesifik yang membedakan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu variabel, tehnik Analisis dan obyek penelitian serta teori dalam penelitian. Perusahaan yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah Direktorat Jenderal

Pajak Kanwil Jabar I dengan responden semua pegawai bidang keberatan dan banding. Penelitian ini menggunakan dua Variabel atau konsep yang diyakini sebagai sumber yang melandasi seperangkat variabel nyata atau menggunakan salah satu faktor dominan dalam kriteria Kinerja yaitu Mutasi, Promosi Jabatan, dan Komitmen Organisasi. Adapun penelitian ini berusaha menganalisis pengaruh Variabel Mutasi, Promosi Jabatan dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja Pegawai.



I. Hipotesis

Hipotesis 1

Ho: Mutasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Ha: Mutasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 2

Ho: Promosi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Ha: Promosi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 3

Ho: Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Ha: Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 4

Ho: Mutasi, promosi, dan komitmen organisasi tidak berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai.

Ha: Mutasi, Promosi, dan komitmen organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai.