

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Pajak ialah sumbangan wajib yang ditanggung perseorangan dan lembaga bisnis kepada pemerintah berdasarkan undang-undang tanpa memperoleh imbalan langsung. Pajak dipakai dalam membiayai berbagai program dan layanan publik yang diberikan oleh pemerintah, seperti pendidikan, kesehatan, infrastruktur, dan keamanan. Fungsi dasar pajak ialah menjadi sumber pendapatan negara yang esensial untuk menjalankan pemerintahan dan memberikan layanan kepada masyarakat. Selain itu, pajak difungsikan menjadi instrumen guna redistribusi penghasilan yang menunjang meminimalisir kesenjangan ekonomi dan sosial serta sebagai alat regulasi untuk mempengaruhi perilaku ekonomi dan mendorong perkembangan sektor-sektor tertentu (Mardiasmo, 2018).

Pelayanan publik dapat diartikan sebagai seluruh bentuk layanan, baik berupa barang, jasa, maupun administrasi, yang diberikab oleh pemerintah, BUMN (badan usaha milik negara), atau pihak ketiga yang ditunjuk pemerintah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Berdasarkan Undang-Undang (UU) Nomor 25 Tahun 2009 mengenai Pelayanan Publik, pelayanan publik ialah kegiatan maupun tahapan aktivitas yang dilaksanakan sebagai cara pemenuhan kebutuhan layanan berdasarkan aturan UU untuk seluruh warga negara terhadap produk, layanan atau jasa administratif yang diselenggarakan oleh penyedia layanan publik. Menurut Hardiansyah (2011), makna pelayanan publik ialah memberi layanan kebutuhan

masyarakat yang mempunyai tujuan dalam organisasi, bersumber pada aturan pokok dan langkah yang ditetapkan dan dimaksudkan guna menghadirkan kepuasan untuk pengguna layanan.

Salah satu aspek penting dalam pelayanan publik di Indonesia adalah pelayanan pajak, yang dikelola oleh DJP (Direktorat Jenderal Pajak) di bawah Kementerian Keuangan (Kemenkeu). Anggraini et al., (2020) berpendapat bahwa pelayanan mengacu pada upaya dalam memberikan bantuan maupun mengatur sejumlah kebutuhan yang dibutuhkan individu. Sementara itu, pelayanan pajak bisa bermakna sebagai usaha yang dilaksanakan oleh petugas pajak dalam membantu mengatasi atau mengelola kebutuhan wajib pajak perihal kewajiban perpajakan mereka. Sedangkan menurut Harjito & Martono (2019), pelayanan pajak yang baik tidak hanya bergantung pada efisiensi sistem teknologi, tetapi juga pada kemampuan petugas pajak dalam memberikan layanan yang responsif dan berorientasi pada wajib pajak. Dalam beberapa tahun terakhir, DJP telah berupaya mendigitalisasi dan memodernisasi sistem perpajakan melalui penerapan *e-billing* dan *e-filing* guna mempermudah wajib pajak pada pelaporan dan pembayaran pajak secara online. Usaha guna mengoptimalkan kepatuhan pajak dijalankan melalui beragam program edukasi dan sosialisasi, termasuk program *Tax Amnesty* yang tujuannya guna mengoptimalkan kepatuhan wajib pajak.

Pajak sebagai salah satu instrumen utama penerimaan negara, berkontribusi signifikan dalam menopang pendapatan nasional. Setiap KPP memegang peranan strategis dalam mengumpulkan dana untuk mendukung anggaran negara. Namun, pencapaian target yang ditetapkan pemerintah bukanlah tugas yang sederhana.

Banyak faktor menjadi penentu keberhasilan, diantaranya ialah dukungan atas SDM. Faktor penunjang seperti ketersediaan alat-alat kantor, sarana pendukung kerja, dan kebutuhan lainnya memiliki dampak langsung terhadap produktivitas dan kinerja pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Pegawai ialah aset utama sekaligus ujung tombak dalam menjalankan visi dan misi suatu organisasi. Kualitas pegawai yang tinggi harapannya bisa menunjang pengoptimalkan kinerja organisasi secara menyeluruh. Sebaliknya, kualitas pegawai yang rendah cenderung berdampak negatif pada produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi. Maka sebab itu, pengembangan kompetensi dan kualitas SDM menjadi prioritas yang tak dapat diabaikan oleh perusahaan. Kinerja pegawai bisa dioptimalkan lewat penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, nyaman, dan mendukung, di mana kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penting. Kepuasan ini muncul ketika hasil kerja sesuai dengan harapan dan kebutuhan pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi pada optimalisasi kinerja organisasi (Pradipta, 2020).

Sesuai pasal 58 PMK Nomor 184 Tahun 2020, Kantor Pelayanan Pajak (KPP) tidak sekadar bertugas untuk menghimpun pajak dari para wajib pajak, melainkan juga untuk menyediakan berbagai layanan terkait perpajakan kepada masyarakat dan pelaku usaha. Dengan memberikan informasi yang komprehensif mengenai peraturan perpajakan, prosedur pembayaran pajak, serta layanan administratif, KPP berperan dalam memastikan bahwa para wajib pajak memiliki pemahaman yang tepat mengenai kewajiban mereka serta dapat mematuhi hukum perpajakan dengan benar. KPP berperan dalam menjaga keadilan dalam sistem perpajakan, sehingga

secara tegas dapat dianggap sebagai bagian integral dari pelayanan publik suatu negara. Dalam menjalankan perannya, KPP memiliki tanggung jawab dalam menegakkan kepatuhan terhadap peraturan perpajakan melalui berbagai tindakan seperti pemeriksaan, audit, dan penegakan hukum terhadap pelanggaran perpajakan. Selain itu, melalui kegiatan penyuluhan dan edukasi, KPP turut berperan dalam meningkatkan kesadaran masyarakat tentang sistem perpajakan, sehingga mendorong tingkat kepatuhan yang lebih tinggi.

Keberadaan pegawai di KPP adalah unsur penting dalam operasionalnya sebagai lembaga pelayanan publik yang menangani berbagai aspek perpajakan. Para pegawai KPP memiliki peran yang beragam, mulai dari penerimaan dan pemrosesan dokumen perpajakan hingga memberikan layanan konsultasi dan informasi kepada wajib pajak. Mereka juga bertanggung jawab untuk melakukan tugas administratif seperti penerbitan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP), pengelolaan data, serta mengatur dan mengawasi proses audit dan pemeriksaan pajak (Rachman & Istikhoroh, 2022).

Selain itu, pegawai KPP juga terlibat dalam kegiatan penyuluhan perpajakan kepada masyarakat dan pelaku usaha untuk meningkatkan pemahaman tentang kewajiban perpajakan. Dengan keberadaan pegawai yang terampil dan berkualitas di KPP, lembaga ini dapat menjalankan tugasnya secara efektif untuk mendukung kepatuhan perpajakan, pengumpulan pajak yang tepat waktu, serta memberikan layanan yang memadai kepada masyarakat dan pelaku usaha. Menurut Melawat (2022), kewajiban pegawai ialah guna memberi layanan kepada masyarakat secara profesional. Sebagai pelayan masyarakat, pelayanan yang prima harus diberikan

oleh pegawai kepada setiap penerima layanan tanpa diskriminasi. Oleh sebab itu, pelayanan menjadi kewajiban pegawai, bukan justru meminta untuk dilayani oleh masyarakat.

KPP Pratama Surabaya Sawahan ialah unit kerja dari DJP yang melaksanakan layanan pajak bagi masyarakat. Sebelumnya, hingga Mei 2007, instansi tersebut beralamat di Jalan Diponegoro 148 Surabaya, namun kemudian pindah ke Jalan 111 Diponegoro Surabaya pada Juni 2007 dalam rangka peningkatan penerimaan pajak dan modernisasi sistem administrasi pajak. Kemenkeu telah melaksanakan reorganisasi di lingkungan DJP berdasarkan Permenkeu RI No.132/KMK.01/2006, diubah dengan Permenkeu No.55/PMK.01/2007 dengan pembentukan KPP. Satu diantara KPP yang didirikan ialah KPP Pratama Surabaya Sawahan.

Upaya yang bisa dilakukan dalam memaksimalkan kinerja pegawai ialah melalui peningkatan disiplin kerja. Berdasarkan riset yang dilakukan Romadhoni et al., (2023), Todigbua et al., (2022), Faisal et al., (2022) bahwa disiplin kerja merupakan faktor krusial yang memengaruhi kualitas kinerja pegawai secara signifikan. Kian tinggi kedisiplinan yang ada pada diri seorang pegawai, kian baik pula hasil kerja yang diinginkan. Disiplin yang optimal menggambarkan tanggung jawab individu atas tugas dan pekerjaan yang diembannya pada organisasi. Desilia & Harjoyo (2019) mengartikan disiplin kerja sebagai bentuk penghormatan pegawai atas peraturan dan kebijakan organisasi. Dipertegas pendapat Osborne (2021), bahwa disiplin kerja pegawai sangat krusial mengingat tanpa disiplin, tujuan organisasi akan sulit dicapai. Disiplin kerja yang tinggi mampu menciptakan

rasa aman dan nyaman bagi pegawai, sehingga mereka merasa dihargai dan dihormati oleh organisasi.

Guna mendukung disiplin kerja pegawai di lingkungan DJP, telah diatur Peraturan DJP Nomor Per – 21/PJ/2020 Tentang Tata Cara Penanganan Atas Dugaan Pelanggaran Disiplin Pegawai Negeri Sipil Berskala Nasional di Lingkungan DJP. Keberadaan regulasi ini juga sekaligus meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja lebih keras dan menunjang pegawai untuk bekerja lebih efisien dan produktif, tak terkecuali pada pegawai KPP Pratama Surabaya Sawahan. Ketidakpatuhan terhadap aturan ini memperlihatkan minimnya tingkat disiplin, sementara kepatuhan yang konsisten mencerminkan kondisi kedisiplinan yang ideal. Oleh sebab itu, disiplin kerja berfungsi dalam menjadi indikator utama yang menggambarkan komitmen pegawai atas pencapaian tujuan organisasi. Menurut Khaeruman et al., (2021), disiplin kerja bisa diukur dengan taraf kehadiran, proses kerja, ketaatan kepada atasan, sikap terhadap pekerjaan, dan tanggung jawab.

Dengan lingkungan kerja yang teratur dan disiplin, diharapkan karyawan dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan konsisten, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kinerja organisasi. Namun, realitas di lapangan sering kali kompleks, dan adanya permasalahan terkait disiplin kerja dapat menjadi hambatan dalam mencapai kinerja optimal (Maghfirah, 2024). Melalui studi kasus yang dilakukan di KPP Pratama Surabaya Sawahan, penelitian ini akan menyelidiki secara komprehensif bagaimana faktor-faktor disiplin kerja saling berinteraksi dan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Komitmen organisasi juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Beberapa peneliti terdahulu melaksanakan riset perihal dampak komitmen organisasi atas kinerja pegawai. Akbar, et al. (2022), Harefa et al., (2021), serta Latief, et al (2019) menghasilkan bahwa komitmen organisasi berdampak atas kinerja pegawai. Komitmen organisasi bersumber penjelasan Luthans dalam Silaen et al., (2021) merupakan suatu sikap mengenai kesetiaan karyawan atas organisasi dimana ia bekerja. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung merasa nyaman di tempat kerjanya. Mereka percaya dan menerima nilai serta tujuan organisasi, merasa bahwa nilai dan tujuan tersebut selaras terhadap nilai dan tujuan pribadi mereka.

Selain itu, pegawai yang berkomitmen tinggi akan siap bekerja keras dan berdedikasi untuk memajukan organisasi. Komitmen organisasi sangat penting untuk kesuksesan organisasi, sehingga penting bagi organisasi untuk membangun komitmen yang tinggi di antara para pegawainya. Pegawai yang mempunyai komitmen tinggi pada akhirnya bekerja secara penuh semangat dan dedikasi dalam meraih target organisasi. Sebaliknya, pegawai dengan komitmen rendah cenderung kurang bersemangat dalam bekerja (Sutrisno, 2020). Menurut Meyer & Allen dalam Silaen et al., (2021), komitmen organisasi terdiri dari 3 (tiga) komponen yaitu komitmen emosional berhubungan dengan kemauan guna menjadi bagian dari suatu instansi, komitmen kesinambungan (*continuity*) di mana komitmen yang berlandaskan pada kebutuhan yang wajar, dan komitmen normatif yang mewakili rasa keterikatan agar tetap berada pada suatu organisasi.

Dalam kaitannya penerapan komitmen pegawai di lingkungan kantor DJP, juga pada KPP Pratama Surabaya Sawahan diketahui bahwa DJP melakukan sosialisasi tentang *whistleblowing*. Sosialisasi tersebut dimaksudkan agar *whistleblowing* tidak hanya dipahami secara teknis tetapi benar-benar dijiwai, disadari akan perlunya dan pentingnya bagi pegawai pajak. Sosialisasi yang dilakukan juga menjelaskan bahwa inti dari *whistleblowing* di lingkungan DJP adalah suatu sistem pengawasan yang dilakukan bersama-sama, saling mengingatkan, saling peduli dengan sesama, menciptakan budaya korektif atau lebih halusanya “budaya kepedulian”. Dalam sosialisasi juga dijelaskan bahwa salah satu bentuk komitmen profesi pegawai pajak adalah kecintaan pada DJP atau kecintaan pada organisasi tersebut, caranya adalah dengan melaporkan pelanggaran yang terjadi. Hal tersebut merupakan kepedulian yang mencerminkan kecintaan pada organisasi (Faradiza & Suci, 2017).

Hal ini juga dipertegas dalam hasil observasi yang dilakukan peneliti bahwa komitmen organisasi diwujudkan melalui sosialisasi sejak dini terhadap profesinya. Sosialisasi terhadap profesi yang didapatkan sejak dini tersebut memiliki efek jangka panjang. Meskipun telah bekerja tetap akan memiliki opini positif terhadap profesi dan berkomitmen kepada organisasinya. Sosialisasi yang didapat sejak dini tersebut memiliki pengaruh jangka panjang, sehingga dengan adanya sosialisasi akan membantu seseorang untuk patuh terhadap standar etika di dalam profesinya sehingga berdampak pada loyalitas organisasi.

Aspek lainnya yang bisa berdampak pada kinerja pegawai ialah motivasi kerja. Riset terdahulu yang dilaksanakan Romadhoni et al., (2023) dan Todigbua et

al., (2022) memperlihatkan bahwa motivasi kerja berdampak signifikan atas kinerja pegawai. Motivasi kerja ialah satu diantara faktor krusial yang memengaruhi kerja para pegawai. Tingginya motivasi kerja bisa menunjang karyawan agar bekerja lebih produktif dan giat. Pegawai yang termotivasi akan berusaha keras untuk menyelesaikan pekerjaannya secara baik dan tepat waktu. Kondisi tersebut bisa berdampak pada peningkatan hasil kerja pegawai. Motivasi menurut Sembiring et al., (2021) ialah suatu dorongan dalam diri individu yang mendorongnya dalam menjalankan tindakan positif yang berujung pada peningkatan kinerja. Agar semangat kerja pegawai tetap tinggi, mereka perlu terus diberikan motivasi untuk mendorong peningkatan dalam pekerjaan mereka. Dalam hal ini, menurut Maslow dalam Sutrisno (2020) motivasi mencakup kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan hubungan sosial, kebutuhan pengakuan, dan kebutuhan aktualisasi diri.

Berdasarkan studi yang dilakukan Holil & Sriyanto (2021), motivasi kerja di lingkungan DJP, dipengaruhi oleh faktor sosiologis dan faktor psikologis. Faktor sosiologis berkenaan hubungannya dengan sosial yaitu antara pegawai negeri dalam organisasinya maupun dalam lingkungan masyarakat. Adapun rangsangan agar termotivasi yang diberikan oleh KPP adalah dengan memberikan tunjangan yang besarnya tergantung dari tingkat dan golongan pegawai, tunjangan ini disebut TKT (Tunjangan Kegiatan Tambahan).

Tunjangan Kegiatan Tambahan (TKT) adalah salah satu unsur Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara (TKPKN) yang diberikan kepada beberapa pegawai Kemenkeu. Tidak seperti tunjangan pokok yang diberikan kepada semua

pegawai Kemenkeu, TKT diberikan hanya kepada para pegawai tertentu. Pengaturan pemberian TKT pun berbeda-beda, tergantung pada unit eselon I di mana pegawai bekerja. Namun, berdasarkan Surat Kepala Biro Perencanaan dan Keuangan Setjen Kementerian Keuangan Nomor S-985/SJ.1/2006 tanggal 6 Juli 2006 TKT tidak diberikan kepada pegawai yang sedang menjalani tugas belajar.

Adapun pertimbangan dalam pemilihan KPP Pratama Surabaya Sawahan sebagai lokasi penelitian karena merupakan satu diantara unit vertikal DJP di bawah Kanwil Jawa Timur 1. KPP ini melayani 16 (enam belas) kelurahan yang tersebar di 3 (tiga) kecamatan, dengan beragam jenis usaha, termasuk perdagangan, ekspor-impor, industri manufaktur, dan jasa. Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti bahwa dalam meningkatkan wajib pajak di wilayah tersebut, program yang dilakukan KPP Pratama Surabaya Sawahan melalui penyuluhan atau sosialisasi informasi terkait pajak kepada wajib pajak. Hasil dari program ini mendapatkan respon positif karena upaya penyuluhan pajak bisa menunjang wajib pajak memperbanyak pengetahuan.

Melansir media news.ddtc.co.id yang ditulis oleh Wildan (2024), diketahui bahwa Kanwil DJP Jawa Timur I berhasil menghimpun penerimaan senilai Rp 50,35 triliun sepanjang tahun 2023, atau 102,94% dari target penerimaan senilai Rp 48,96 triliun. Seluruh KPP yang ada di bawah koordinasi Kanwil DJP Jawa Timur I mampu merealisasikan target penerimaan pajak yang diamanahkan. KPP yang dimaksud antara lain, KPP Madya Surabaya, Pratama Sukomanunggal, Madya Dua Surabaya, Pratama Surabaya Pabean Cantikan, Pratama Surabaya Tegalsari, Pratama Surabaya Gubeng, dan Pratama Surabaya Sawahan.

Dalam hal ini, khususnya penerimaan pajak di KPP Pratama Surabaya Sawahan sejak tahun 2022 hingga semester I 2024 selalu mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya bisa dicermati melalui tabel 1.1:

Tabel 1.1. Penerimaan Pajak KPP Pratama Surabaya Sawahan 2018-2024

<b>Tahun</b>	<b>Target</b>	<b>Target Semesteran</b>	<b>Semester</b>	<b>Penerimaan</b>
<b>2018</b>	2.077.170.790.000	1.038.585.395.000	I	917.628.588.641
		1.038.585.395.000	II	978.917.976.213
<b>2019</b>	2.129.043.257.000	1.064.521.628.500	I	906.907.871.071
		1.064.521.628.500	II	951.627.980.080
<b>2020</b>	1.506.752.999.000	753.376.499.500	I	709.144.966.868
		753.376.499.500	II	709.025.370.041
<b>2021</b>	1.251.936.963.000	625.968.481.500	I	618.528.291.689
		625.968.481.500	II	593.248.670.447
<b>2022</b>	1.190.709.804.000	595.354.902.000	I	892.629.842.490
		595.354.902.000	II	478.373.339.935
<b>2023</b>	1.184.129.095.000	592.064.547.500	I	623.049.700.310
		592.064.547.500	II	640.969.185.666
<b>2024</b>	1.409.156.969.571	704.578.484.786	I	762.966.219.799
		704.578.484.786	II	167.268.501.886 *s.d. 19 Agustus 2024

Sumber: Sekretariat Kantor KPP Pratama Surabaya Sawahan, Agustus 2024

Bersumber tabel tersebut, bisa dicermati bahwasanya penerimaan pajak di KPP Pratama Surabaya Sawahan di tahun 2018 hingga 2021 target semesteran baik semester I maupun II tidak memenuhi realisasi target yang ditetapkan. Hasil observasi yang dilakukan peneliti menjelaskan bahwa hal ini disebabkan kondisi ekonomi yang sedang menurun karena kontraksi ekonomi di sepanjang 2018-2021. Selain itu, dari sisi insentif yang pemerintah daerah berikan kepada seluruh dunia usaha. Penurunan ekonomi dan insentif yang digencarkan pemerintah daerah membuat penerimaan pajak 2018-2021 tidak tercapai.

Di samping itu, data sumber internal yang diperoleh dari KPP Pratama Surabaya Sawahan juga diketahui terdapat masalah internal yaitu keterlambatan.

Keterlambatan karyawan adalah masalah yang terjadi ketika karyawan tidak hadir atau tidak memulai pekerjaannya pada waktu yang telah ditetapkan. Masalah ini bisa muncul karena beberapa alasan, seperti transportasi yang tidak teratur, kurangnya disiplin dalam manajemen waktu pribadi, atau masalah pribadi yang mempengaruhi keteraturan kehadiran. Berikut adalah data jumlah keterlambatan karyawan KPP Pratama Surabaya Sawahan:

Tabel 1.2. Keterlambatan Karyawan KPP Pratama Surabaya Sawahan  
Januari hingga Juni 2024

No	Frekuensi	Feb		Mar		Apr		May		Jun	
		Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
1	0 kali	80	66.7	78	65.0	76	63.3	73	60.8	75	62.5
2	1-3 kali	25	20.8	28	23.3	30	25.0	32	26.7	30	25.0
3	4-6 kali	8	6.7	7	5.8	8	6.7	10	8.3	10	8.3
4	>6 kali	7	5.8	7	5.8	6	5.0	5	4.2	5	4.2
	Total	120	<b>100</b>	120	<b>100</b>	120	<b>100</b>	120	<b>100</b>	120	<b>100</b>

Sumber: KPP Pratama Surabaya, Juni (2024)

Bersumber tabel tersebut, bisa dipahami bahwasanya di Februari 2024, sebanyak 80 karyawan (66.7%) tidak mengalami keterlambatan sama sekali, sementara 25 karyawan (20.8%) mengalami keterlambatan antara 1 hingga 3 kali. 8 karyawan (6.7%) terlambat 4 hingga 6 kali, dan 7 karyawan (5.8%) mengalami keterlambatan lebih dari 6 kali. Total karyawan yang dipantau adalah 120 orang. Maret 2024 menunjukkan bahwa 78 karyawan (65.0%) tidak mengalami keterlambatan, sedangkan 28 karyawan (23.3%) terlambat 1 hingga 3 kali. 7 karyawan (5.8%) mengalami keterlambatan 4 hingga 6 kali, dan jumlah yang sama juga terlambat lebih dari 6 kali. Setiap bulan dalam tabel menunjukkan jumlah karyawan yang mengalami keterlambatan dengan variasi yang terlihat.

Apabila dikaitkan dengan teori keterlambatan kerja, keterlambatan karyawan dapat diakibatkan oleh berbagai faktor seperti masalah transportasi, kesehatan, manajemen waktu yang buruk, dan kurangnya motivasi atau disiplin (Rajab & Al-Mashari, 2021). Fluktuasi jumlah karyawan yang tidak terlambat dari Februari hingga Juni menunjukkan adanya dinamika dalam kedisiplinan karyawan yang mungkin dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut. Keterlambatan yang lebih tinggi pada bulan Mei dan penurunan kembali pada bulan Juni dapat mencerminkan adanya intervensi manajemen atau perubahan dalam kebijakan yang efektif. Sebaliknya, keterlambatan yang konsisten dalam kategori 1-3 kali dan 4-6 kali menunjukkan bahwa beberapa karyawan memerlukan lebih banyak dukungan atau pelatihan untuk mengelola waktu dengan lebih baik.

Menurut teori motivasi, keterlambatan yang berulang juga bisa menjadi indikator kurangnya motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Kedua motivasi tersebut dapat menumbuhkan motivasi yang kuat dalam diri seseorang (Trinoyal et al., 2018). Misalnya, pegawai yang merasa tidak terlibat atau kurang dihargai cenderung menunjukkan tingkat disiplin yang rendah. Untuk meningkatkan kedisiplinan, pendekatan seperti pemberian insentif, penghargaan untuk kehadiran yang baik, serta pelatihan dan pengembangan karyawan dapat diterapkan.

Permasalahan lainnya juga terlihat pada penelitian yang dilakukan Laksono et al., (2021), bahwa terdapat beberapa faktor kelemahan yang dimiliki KPP Pratama Surabaya Sawahan diantaranya yakni sanksi yang ada saat ini masih lemah, sebagaimana sanksi administratif bila tidak menyampaikan SPT Tahunan, dengan denda hanya Rp 100.000 bagi wajib pajak perseorangan dan Rp 1 juta bagi

wajib pajak instansi bisnis. Sanksi tersebut dinilai sepele oleh wajib pajak. Kedua, pelaksanaan rencana kerja perluasan masih belum optimal, KPP Pratama Surabaya Sawahan telah memiliki rencana kerja perluasan dalam melaksanakan edukasi dan penyuluhan informasi perpajakan bagi wajib pajak, namun disayangkan rencana kerja itu masih belum terlaksana dengan baik.

Tidak hanya itu saja, kuantitas dan kualitas pegawai di wilayah layanan KPP Pratama Surabaya Sawahan, kualitas pelatihan pegawai yang masih rendah, rata-rata pelatihan pegawai hanya D1, dan sering terjadi permasalahan dalam penanganannya terjadi. Pembayar pajak yang tidak puas dan kebingungan menimbulkan masalah. Mengingat KPP Pratama Surabaya Sawahan mempunyai jumlah wajib pajak yang besar, maka jumlah sumber daya manusianya dinilai masih kurang. Hal tersebut juga dipertegas oleh Aldy & Wicaksono (2021), bahwa beban kerja KPP Pratama Surabaya Sawahan terlalu banyak mengingat juga terdapat beberapa program perpajakan dalam skala besar sehingga berdampak pada efektivitas kinerja KPP Pratama Surabaya Sawahan dalam menjalankan program-program perpajakan.

Dari uraian yang telah dijelaskan, dengan melakukan riset perihal dampak komitmen organisasi, disiplin kerja, serta motivasi kerja atas kinerja pegawai di KPP Pratama Surabaya Sawahan, diharapkan dapat mengimplementasikan strategi dan kebijakan yang lebih efektif guna mengoptimalkan kinerja karyawan, yang nantinya bisa berkontribusi pada pengoptimalan efisiensi operasional dan pencapaian tujuan organisasi.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan permasalahan pada penelitian ini, yaitu:

1. Apakah disiplin kerja berdampak signifikan pada kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Sawahan?
2. Apakah komitmen organisasi berdampak signifikan pada kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Sawahan?
3. Apakah motivasi kerja berdampak signifikan pada kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Sawahan?
4. Apakah disiplin kerja, komitmen organisasi, dan motivasi kerja secara bersamaan berdampak signifikan pada kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Sawahan?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah menganalisis dampak disiplin kerja, komitmen organisasi, serta motivasi kerja atas kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Sawahan.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diinginkan melalui hasil penelitian ini ialah:

1. Aspek akademis
  - a. Bagi peneliti, bisa dijadikan sarana belajar guna dapat memahami permasalahan yang menjadi topik kajian penelitian, yaitu kinerja pegawai, disiplin kerja, komitmen organisasi, dan motivasi kerja.

b. Bagi penelitian selanjutnya, diharapkan dapat melakukan riset lebih lanjut perihal berbagai macam masalah terkait kinerja pegawai, disiplin kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi.

## 2. Aspek pengembangan ilmu pengetahuan

Riset ini diharapkan mampu berkontribusi sebagai sumber informasi dan memperkaya wawasan ilmu pengetahuan, khususnya dalam aspek yang terkait pada disiplin kerja, kinerja pegawai, motivasi kerja, dan komitmen organisasi.

## 3. Aspek praktis

Bagi perusahaan, penelitian ini bisa menjadi satu diantara referensi untuk menghadapi permasalahan kinerja pegawai yang terpengaruh oleh komitmen organisasi, disiplin kerja, serta motivasi kerja.