

**PERENCANAAN PEGAWAI, KUALITAS PEGAWAI, EFEKTIVITAS KERJA,  
LINGKUNGAN FISIK DAN KINERJA PEGAWAI**

by

**Sri Retno Haswati**

**Undiknas Graduate School**  
Jl. Waturenggong No. 164, Denpasar, Bali

*sri.haswati@gmail.com*

**ABSTRACT**

*In Indonesia, for the past few years, the state revenue from tax sector have a really significant role in the state funding. So, it is only logical that Directorate General of Taxation as the part of the government that officially responsible for the collection of tax revenue need to perform it's functions at the best it can be. Directorate General of Taxation just as all others organizations needed human resources as the driver of it's performance. So in order to perform it's functions at the best it can be, Directorate General of Taxation needed the best human resources it can recruit. Gianyar Tax Office as a part of Directorate General of Taxation is holding the functions to provide information, deliver services and controlling about taxation. To perform it's functions Gianyar Tax Office need to manage it's human resources so they can perform their duty as the driver of the office performance. In practice, there's a gap between the condition expected and the reality.*

*The purpose of the research is to know, learn and proving the effect of human resources planning, employee quality, work effectiveness to human resources performance at Gianyar Tax Office.*

*The research was a population research. Population of the research was all the government officials of Gianyar Tax Office with 86 officials but only 81 were participat in. Data gathering is done by using questionnaire, observation and documentation at the location of the research, which is Gianyar Tax Office. Data analyze is done by using SEM.*

*The reseach result showed that there is 78,5% positif influence of human resources planning to employee quality, there is 92,2% positif influence of human resource planning, physical working enviroment and employee quality to working effectiveness, and there is 94,6% positif influence of human resource planning, physical working enviroment, employee quality, working effectiveness to employee performance.*

---

**Keywords : *employee performance, human resources management, Structural Equation Modelling***

**ABSTRAK**

Penerimaan dari sektor pajak mempunyai peran yang sangat signifikan dalam pembiayaan negara. Oleh karena itu pengumpulan penerimaan dari setoran pajak sesuai target yang diamanatkan oleh undang-undang APBN merupakan hal yang sangat penting dan mutlak diperlukan. Direktorat Jenderal Pajak (DJP) adalah institusi pemerintah yang menjalankan misi menghimpun penerimaan dalam negeri dari sektor pajak yang mampu menunjang kemandirian pembiayaan pemerintah berdasarkan undang-undang perpajakan dengan tingkat efektivitas dan efisiensi yang tinggi. Dalam misi ini terkandung tujuan bahwa semua bagian dalam struktur organisasi DJP harus bisa berkinerja secara maksimal sesuai dengan peran dan fungsinya. Secara spesifik setiap KPP Pratama mempunyai tugas melaksanakan penyuluhan, pelayanan, dan pengawasan Wajib Pajak di bidang Pajak

Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan atas Barang Mewah, Pajak Tidak Langsung Lainnya, Pajak Bumi dan Bangunan serta Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan dalam wilayah wewenangnya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Semua peran dan fungsi ini secara bersama-sama akan mempengaruhi keberhasilan pencapaian misi DJP. Dari hasil pengamatan pada obyek penelitian, ditemukan bahwa kinerja KPP Pratama Gianyar belum maksimal. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh perencanaan SDM, kualitas pegawai, efektivitas kerja dan lingkungan fisik kerja terhadap kinerja.

Desain penelitian yang digunakan adalah penelitian populasi dengan jumlah obyek sebanyak 86 responden. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner, observasi dan dokumentasi. Analisa data dilakukan dengan menggunakan SEM. Lokasi penelitian adalah di KPP Pratama Gianyar, Bali.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif Perencanaan Pegawai, terhadap Kualitas Pegawai sebesar 78,5%. Terdapat pengaruh positif Perencanaan Pegawai, Lingkungan Kerja Fisik dan Kualitas Pegawai terhadap Efektivitas Kerja sebesar 92,2%. Serta, terdapat pengaruh positif Perencanaan Pegawai Lingkungan Kerja Fisik, Kualitas Pegawai, dan Efektivitas Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar 94,6%.

---

**Kata kunci : kinerja pegawai, Manajemen Sumber Daya Manusia, *Structural Equation Modelling***

**DAFTAR PUSTAKA**

- Abdurrahman, F. (2009). *Organisasi dan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Ahmad, T. (2002). *Pemahaman Praktis MSDM*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Ambar, T.S. (2011). *Memahami Good Governance dalam Prespektif Sumber Daya Manusia*.
- Babar, D. (2012). *Impact of Locus of Control Expentacy on Level of Well-Being*, Review of European Studies.
- Fandy, T. (2002). *Prinsip-prinsip Total Quality Service*. Yogyakarta: Andi.
- Ferdinand, A.T. (2006). *Stuctural Equation Modeling, dalam Penelitian Manajemen Aplikasi Model-model rumit dalam Penelitian untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor*, Cetakan Keempat. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Ferdinand, A.T. (2009). *Metode Penelitian Manajemen*, Cetakan Ketiga. Semarang.
- Gozali, S. (2005) *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Mikro*, Cetakan Ketiga, Penerbit PT Djambatan, Yogyakarta: Universitas Diponegoro.
- Hardiansyah. (2011). *Kualitas Pelayanan Publik, Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*, Cetakan Pertama. Yogyakarta: Gava Media.
- Husaini, U. (1995). *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ida A.Y.I. (2009). *Studi Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Bagian Keuangan Setda Kabupaten Badung*.
- Jusuf, S., and Almasdi. (2012). *Aspek Sikap Mental dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Syiar Media.
- Matunina. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kedua. Jakarta: Gramedia Widia Sarana.
- Maulen, S. (2001). *Pengaruh Lingkungan Fisik Kerja, Semangat Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Propinsi Jawa Tengah*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Nasution, M.N. (2005). *Manajemen Mutu Terpadu*, Cetakan Pertama. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Rasmen, A. (2008). *Mudah dan Cepat Mengoperasikan AMOS 16.0 untuk analisi SEM*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama. Denpasar: Penerbit Universitas Pendidikan Nasional.
- Riduan. (2009). *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*, Bandung: Alfabeta.
- Rizky, N.W. (2011). *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan*. Semarang: Universitas Diponegoro.

- Sang, A. B. A. (2011). *Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Komitment terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Badung*. Denpasar: Undiknas.
- Soedarmayanti. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi dan Manajemen PNS)*, Cetakan Pertama. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Soekidjo, N. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cetakan Keempat. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Sondang, P.S. (2009) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sudiarta, I.B.P. (2007). *Beberapa Variabel yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan pada PT. PDAM Denpasar*. Denpasar: Universitas Udayana.
- Suharyadi., and Purwanto, S.K. (2003). *Statistika Untuk Ekonomi & Keuangan Modern*, Cetakan Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- Suwatno., and Donni, J. P. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Cetakan Kedua. Bandung: Alfabeta.
- Syarifudin, A. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif*, Edisi Kedua, Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Veithzal, R., and Ella, J.S. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Cetakan Pertama. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*, Cetakan Pertama. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- .....(2011). *Pedoman Penulisan Usulan Penelitian dan Tesis Magister Manajemen*. Universitas Pendidikan Nasional, Denpasar.
- . (2004). *Buku Panduan Hak dan Kewajiban Wajib Pajak*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pajak Departemen Keuangan Republik Indonesia.
- . Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-443/PJ./2000 tanggal 13 Oktober 2000 tentang Penetapan Misi, Strategi, dan Nilai Acuan Direktorat Jenderal Pajak.
- . Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-67/PJ/2003 Tanggal 25 Maret 2003 tentang Perubahan Ketiga atas Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-297/PJ/2002 tentang Pelimpahan Wewenang Direktur Jenderal Pajak kepada para Pejabat di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.
- . Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Nasional Nomor 13 tahun 2002 tentang Ketentuan Pelaksanaan PP Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan struktural.

- . Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-175/PJ/2012 Tanggal 8 Juni 2012 tentang Standar Operasional Prosedur Direktorat Jenderal Pajak
- . Surat Edaran Dirjen Pajak Nomor. SE-79/PJ/2010 tanggal 15 Juli 2010 tentang Standar Operating Procedure (SOP) Layanan Unggulan Bidang Perpajakan.
- .Peraturan Menteri Keuangan Nomor. 62/PMK.01/2009 tanggal 1 April 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak.