

BAB I

PENYAJIAN MASALAH PENELITIAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Unit-unit eselon I di Kementerian Keuangan memiliki nilai-nilai yang berbeda, misalnya Direktorat Jenderal Pajak dengan 'PasTI' (Profesionalisme, Integritas, Teamwork dan Inovasi) atau Inspektorat Jenderal dengan 'On Line' (Leadership, Integrity, Innovation dan Ethics). Tentunya akan ada tantangan yang tidak mudah untuk menerapkan nilai-nilai organisasi dimasing-masing unit tersebut. Tantangan terbesar dalam penerapan nilai-nilai adalah perubahan pola pikir para pegawai. Hal ini dikarenakan menyangkut jumlah pegawai yang sangat besar dan tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Dengan demikian tentunya memerlukan proses yang ekstra memakan waktu yang cukup panjang. Prinsipnya, seluruh pegawai memang diharuskan untuk berubah dengan adanya perubahan manajemen dimasing-masing unit. Pimpinan eselon I beserta jajarannya harus bisa menyesuaikan diri dengan nilai-nilai Kementerian Keuangan yang baru tersebut.

Dalam rangka memperbaiki Kementerian Keuangan pada umumnya, Menteri Keuangan mengeluarkan Keputusan Menteri Keuangan nomor : 312/KMK.01/2011 tanggal 12 September 2011 tentang Nilai-nilai Kementerian. Kementerian Keuangan mengembangkan nilai-nilai Kementerian Keuangan dari hasil peleburan dan kontemplasi nilai-nilai yang sebelumnya telah diterapkan secara berbeda pada masing-masing eselon satu. Peleburan ini penting untuk membangun kembali kesinergian seluruh jajaran Kementerian Keuangan serta untuk menunjukkan kepada masyarakat secara lebih jelas perubahan yang diwujudkan oleh Kementerian Keuangan secara keseluruhan.

Nilai-nilai Kementerian Keuangan meliputi 5 nilai dan 10 panduan perilaku utama yang diinternalisasikan dalam setiap pegawainya. Nilai-nilai tersebut meliputi:

- a. Integritas
- b. Profesionalisme
- c. Sinergi
- d. Pelayanan

e. Kesempurnaan

Pelaksanaan Nilai-Nilai Kementerian Keuangan diwujudkan dalam kaidah-kaidah Perilaku Utama sebagai berikut:

- a. bersikap jujur, tulus dan dapat dipercaya
- b. menjaga martabat dan tidak melakukan hal-hal tercela.
- c. memiliki keahlian dan pengetahuan yang luas
- d. bekerja dengan hati
- e. memiliki sangka baik, saling percaya, dan menghormati
- f. menemukan dan melaksanakan solusi terbaik
- g. melayani dengan berorientasi pada kepuasan pemangku kepentingan
- h. bersikap proaktif dan cepat tanggap
- i. melakukan perbaikan terus menerus
- j. mengembangkan inovasi dan kreativitas

Penerapan nilai-nilai keutamaan Kementerian Keuangan ini menunjukkan bahwa Kementerian Keuangan memberikan warna spesifik bagi PNS di lingkungan Kementerian Keuangan tidak sama dengan PNS lainnya terutama dalam hal karakter dan budaya kerja. Penerapan nilai-nilai ini juga merupakan bagian dari langkah Kementerian Keuangan sebagai penggerak reformasi birokrasi di Indonesia agar nantinya penerapan nilai-nilai organisasi juga diterapkan dalam level birokrasi lainnya.

Objek yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Direktorat Jenderal Pajak. Objek ini dipilih karena Direktorat Jenderal Pajak adalah salah satu lembaga yang secara konsisten melakukan perbaikan sistem mekanisme kerja demi mencapai kinerja pegawai yang optimal. Hal ini dapat dilihat dari konsistensinya Direktorat Jenderal Pajak dalam melakukan evaluasi terhadap sistem kerja yang ada saat ini dan melakukan pengukuran kinerja pegawai tiap tahun.

Direktorat Jenderal Pajak sebagai institusi negara merupakan abdi negara dan abdi masyarakat. Sebagai abdi negara memiliki tanggung jawab dalam mengamankan penerimaan negara, khususnya dari sektor pajak. Sebagai abdi masyarakat bertugas memberikan pelayanan kepada Wajib Pajak yang akan memenuhi kewajibannya dalam pembayaran pajak. Direktorat Jenderal Pajak

dihadapkan pada tantangan dimana lembaga ini bertugas untuk menghimpun dana penerimaan negara dengan terus memberikan pelayanan yang lebih baik kepada Wajib Pajak. Dalam hal pemungutan pajak diperlukan kekuasaan, namun di sisi pelayanan dituntut untuk memberikan pelayanan sebaik-baiknya. Semakin beratnya tugas yang diemban untuk menghimpun penerimaan negara dari sektor pajak, semakin pesatnya perkembangan dunia usaha, dan juga semakin besarnya tuntutan pelayanan dari masyarakat Wajib Pajak, menuntut Direktorat Jenderal Pajak melakukan perbaikan sistem mekanisme kerja dan kinerja lembaga Direktorat Jenderal Pajak.

Seiring perkembangan kondisi lingkungan dan dunia usaha yang selalu berubah serta adanya tuntutan dari masyarakat, Direktorat Jenderal Pajak perlu melakukan perbaikan sistem, mekanisme kerja dan performa lembaga perpajakan, hal ini diperkuat dengan banyaknya pandangan negatif dari pengamat perpajakan, masyarakat umum dan Wajib Pajak terhadap buruknya kinerja pegawai Ditjen Pajak. Beberapa tahun ini target penerimaan negara dari sektor pajak juga tidak tercapai, salah satu sebab tidak tercapainya target penerimaan pajak karena belum maksimalnya kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak. Pencapaian penerimaan pajak dapat dilihat didiagram dibawah ini :



Gambar 1
Perbandingan Target dan Realisasi Penerimaan Pajak

Kantor Pelayanan Pajak di lingkungan Kantor Wilayah Jakarta Khusus merupakan salah satu unit vertikal Direktorat Jenderal Pajak yang bertugas untuk memungut penerimaan pajak, peningkatan pelayanan dan pengawasan, membuka kesempatan usaha, terwujudnya pengawasan yang efektif dan efisien dalam rangka penegakkan hukum perlindungan masyarakat serta terwujudnya kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku di bidang perpajakan. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya Kantor Pelayanan Pajak memerlukan pegawai yang tangguh, berdisiplin tinggi, berdedikasi dan memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan dapat sesuai dengan target.

Pengukuran kinerja pegawai yang dilakukan Direktorat Jenderal Pajak mulai tahun 2012 hingga sekarang menggunakan sistem pengukuran kinerja e-Performance yang mencakup Capaian Kinerja Pegawai (CKP) dan Nilai Perilaku (NP). Berbeda dengan pengukuran kinerja dengan menggunakan Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai (DP3) yang tidak mengukur kinerja pegawai secara keseluruhan, penilaian kinerja berdasarkan CKP dan NP mampu mengukur kinerja masing-masing pegawai berdasarkan Indeks Kinerja Utama (IKU) yang telah ditetapkan dan nilai perilaku pegawai yang dilakukan oleh atasan dan rekan kerja.

Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja melihatnya sebagai hasil interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya. Di samping itu, perasaan seseorang terhadap pekerjaan tentulah sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda – beda sesuai dengan sistem nilai – nilai yang berlaku dalam dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing – masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan sebaliknya. Beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah gaji, lingkungan kerja, serta mutasi. Sebagai akibat tidak tercapainya target penerimaan maka beberapa tahun ini tunjangan kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak dipotong besarnya. Struktur Kantor Pelayanan Pajak telah dipisahkan berdasarkan fungsinya antara lain pelayanan,

pengawasan dan konsultasi, serta pemeriksaan tetapi antar bagian belum bekerjasama dengan baik. Kemudian faktor lain yang mempengaruhi motivasi pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak adalah rotasi pekerjaan. Sebagian besar pegawai Kantor Pelayanan Pajak bertempat tinggal (home base) di luar Jakarta. Keinginan untuk bekerja di tempat tinggal dan dekat dengan keluarga merupakan salah satu faktor yang meningkatkan motivasi dalam bekerja. Pada Kantor Pelayanan Pajak juga terdapat beberapa pegawai yang telah lama bekerja di bagian yang sama. Rotasi pekerjaan mampu mengurangi kebosanan dan meningkatkan motivasi melalui penganeekaragaman kegiatan pegawai.

Kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Dari budaya organisasi yang kondusif akan terbentuk tingkat kepuasan kerja pegawai yang lebih baik, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja para pegawai. Kinerja pegawai pajak yang efektif dan efisien selain akan mencerminkan kinerja organisasi juga akan membentuk citra Ditjen Pajak. Untuk menunjang upaya membangun budaya organisasi, maka diperlukan perubahan praktek-praktek sumber daya manusia.

Dengan adanya penerapan nilai-nilai Kementerian Keuangan, diharapkan akan merubah dan membentuk budaya baru yang lebih baik dan mengurangi bahkan menghilangkan budaya KKN serta meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai. Dengan perubahan ini, kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh organisasi semakin meningkat seperti masalah kepemimpinan, iklim organisasi, kompetensi pegawai, kompensasi, kepuasan pegawai, kinerja dan sebagainya. Hal ini memunculkan kebutuhan organisasi akan budaya organisasi yang dapat mengarahkan dan mengembangkan pegawai untuk mengelola dan mengendalikan organisasi agar tetap konsisten dengan perubahan yang sedang dilaksanakan sesuai dengan visi dan misi Ditjen Pajak. Dengan terjadinya perubahan bentuk organisasi, perubahan budaya serta penerapan ketentuan-ketentuan intern dan ektern seperti penerapan ketentuan kode etik yang mengarahkan pegawai dalam pelayanan yang good governance, maka dirasakan pentingnya suatu penelitian terhadap kepuasan pegawai dan kinerja pegawai Ditjen Pajak yang telah menerapkan sistem administrasi perpajakan modern.

Berdasarkan hal tersebut di atas, dan didukung dengan teori-teori serta dilengkapi dengan data dan fakta yang ada, penelitian dilakukan dengan mengambil judul **“KINERJA PEGAWAI DIREKTORAT JENDERAL PAJAK (STUDI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK WILAYAH JAKARTA KHUSUS).**

I.2 Pembatasan Masalah

Agar hasil penelitian ini lebih jelas dan fokus, maka peneliti mengemukakan batasan masalah dalam penelitian ini. Adapun batasan masalah yang peneliti kemukakan adalah nilai Kementerian Keuangan, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Penelitian hanya dilakukan pada Kantor Pelayanan Pajak di lingkungan kerja Kantor Wilayah DJP Jakarta Khusus karena keterbatasan waktu, tenaga serta dana

I.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang dan identifikasi permasalahan di atas, dapat dirumuskan permasalahan pada penelitian adalah : Bagaimana pengaruh nilai-nilai Kementerian Keuangan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wilayah Jakarta Khusus?

I.4 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

a. Tujuan Penelitian

Dari perumusan masalah yang telah disusun, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui menganalisis kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak melalui nilai-nilai Kementerian Keuangan dan kepuasan pegawai.

b. Kegunaan Penelitian

1) Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, sehingga dapat memperkuat teori-teori mengenai nilai-nilai kementerian keuangan kepuasan kerja dan kinerja pegawai serta menambah referensi bagi peneliti lain yang bermaksud meneliti

- kemungkinan faktor-faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai terutama dalam organisasi publik.
- 2) Memberikan kontribusi bagi Ditjen Pajak dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai sebagai upaya mencapai visi dan misi Ditjen pajak.

