

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **I.1 Latar Belakang Masalah**

Pajak merupakan sumber utama penerimaan negara disamping penerimaan dari sumber migas dan non migas. Oleh karenanya, terus dilakukan optimalisasi penerimaan pajak seiring dengan semakin meningkatnya kebutuhan dana pembangunan. Pajak bagi pemerintah tidak hanya merupakan sumber pendapatan, tetapi juga merupakan salah satu variabel kebijaksanaan yang digunakan untuk mengatur jalannya perekonomian. Dengan pajak, pemerintah dapat mengatur alokasi sumber-sumber ekonomi, mengatur laju inflasi, dan sebagainya. Oleh karena itu pajak mempunyai fungsi strategis dalam suatu Negara.

Seiring perkembangan kondisi lingkungan dan dunia usaha yang selalu berubah serta adanya tuntutan dari masyarakat, Direktorat Jenderal (Ditjen) Pajak perlu melakukan perbaikan sistem, mekanisme kerja dan kinerja lembaga perpajakan, hal ini diperkuat dengan banyaknya pandangan negatif dari pengamat perpajakan, masyarakat umum dan Wajib Pajak terhadap buruknya kinerja pegawai Ditjen Pajak.

Ditjen Pajak merasa perlu melakukan perubahan dan untuk itu Ditjen Pajak menggulirkan reformasi perpajakan, salah satunya dengan membentuk Kantor Pelayanan Pajak berbasis administrasi modern. Reformasi yang dilakukan oleh Ditjen Pajak ini bersifat menyeluruh dan komprehensif, yang meliputi perubahan struktur organisasi, teknologi, serta penerapan manajemen SDM yang berbeda dengan kantor pajak yang ada saat ini seperti peningkatan moral, etika dan integritas dengan menerapkan fit and proper test, kode etik pegawai, mapping pegawai, perbaikan kebijakan perpajakan, pelayanan terhadap Wajib Pajak (WP) dan pengawasan atas pemenuhan kewajiban perpajakan WP dengan menerapkan sistem administrasi perpajakan modern dengan didukung teknologi informasi terkini.

Perubahan ini diharapkan dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai agar mampu memberikan pelayanan yang professional sehingga

diharapkan akan memangkas jalur birokrasi menjadi lebih cepat dan mudah bagi masyarakat khususnya bagi wajib pajak ketika melaksanakan hak dan kewajibannya. Untuk menjamin tercapainya kinerja organisasi secara keseluruhan, dibutuhkan pegawai yang professional dan kompeten di bidangnya. Kemampuan dalam bentuk *skill* dan *knowledge* dapat diperoleh dari pendidikan formal, pelatihan, akses informasi maupun pengalaman. Namun kelemahan mendasar yang paling nyata adalah perubahan teknologi dan peraturan tidak diimbangi dengan peningkatan pengetahuan karena minimnya pelatihan yang diberikan Direktorat Jenderal Pajak, padahal jika dibandingkan dengan perubahan yang terjadi sedemikian dinamis, pelatihan menjadi satu-satunya alat untuk menghilangkan gap antara kemampuan dengan tuntutan akibat perubahan yang terjadi, baik dari sisi budaya, teknologi, maupun regulasi. (Kompas.com, 8 Juni 2016).

**Tabel 1 Data Kondisi Pegawai Menurut Kompetensi dalam Teknologi Informasi Perpajakan**

Tahun	Penggunaan Komputer	Penggunaan Printer	Penggunaan Fotocopy
2013	25 Org (Mahir) dari jumlah 77 Org	25 Org (Mahir) dari jumlah 77 Org	25 Org (Mahir) dari jumlah 77 Org
2014	35 Org (Mahir) dari jumlah 77 Org	35 Org (Mahir) dari jumlah 77 Org	35 Org (Mahir) dari jumlah 77 Org
2015	45 Org (Mahir) dari jumlah 77 Org	45 Org (Mahir) dari jumlah 77 Org	45 Org (Mahir) dari jumlah 77 Org

Dari tabel di atas, terlihat bahwa di Direktorat Jenderal Pajak walaupun telah melakukan perubahan teknologi dan peraturan yang lebih baik namun tidak diimbangi dengan peningkatan pengetahuan karena minimnya pelatihan yang diberikan Direktorat Jenderal Pajak. Sampel dari 77 orang yang ada, pada tahun 2013 hanya 32% yang menguasai penggunaan komputer, printer dan mesin fotocopy, kemudian jumlah ini sedikit meningkat pada tahun 2014 sebesar 45% dan tahun 2015 sebesar 58% yang menguasai penggunaan komputer, printer dan mesin fotocopy.

Organisasi memerlukan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) sebagai proses, yang meliputi membuat, menangkap, dan menerapkan pengetahuan untuk mencapai tujuan organisasi. *Knowledge management* adalah suatu kerangka untuk merancang sasaran organisasi, struktur, dan proses-prosesnya sehingga organisasi dapat menggunakan apa yang diketahuinya untuk belajar dan menciptakan suatu nilai baru untuk pelanggan dan komunitasnya (Budiharjo, 2011, hlm. 113-114).

Pegawai dalam menjalankan tugas belum sesuai dengan target kerja yang sudah ditetapkan oleh pimpinan. Penyelesaian wajib pajak masih rendah dan terlihat kompetensi juga masih rendah di dalam bekerja pegawai pajak Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Utara. Hal ini terlihat juga penyelesaian wajib pajak hasil kerja belum memperhatikan kualitas kerja hanya sekedar target kerja saja. Hal ini juga tidak terlepas dari inisiatif pegawai dalam penyelesaian wajib pajak dengan permasalahan yang hampir sama yaitu penunggakan pembayaran wajib pajak. Sebahagian pegawai sudah menggunakan teknologi dan masih ada yang belum maksimal menggunakan teknologi di dalam penyelesaian pekerjaan untuk wajib pajak. Pimpinan selalu menuntut pegawai membuat terobosan baru dalam penyelesaian wajib pajak dengan teknologi dan pegawai dapat berinovasi dalam bekerja.

**Tabel 2 Target dan Realisasi Penerimaan Pajak**

Tahun	Target	Realisasi (Rp)	Realisasi (%)	ShortFall
2009	577,00	565,70	98,04%	11,30
2010	661,40	649,00	98,13%	12,40
2011	878,70	872,60	99,31%	6,10
2012	885,00	835,20	94,37%	49,80
2013	995,20	920,00	92,44%	75,20
2014	1.066,00	976,20	91,58%	89,80
2015	1.294,00	1.055,00	81,53%	239,00
<b>TOTAL</b>	<b>6.357,30</b>	<b>5.873,70</b>	<b>92,39%</b>	<b>483,60</b>

Sumber : Data kantor Pusat DJP

Dari tabel di atas terlihat bahwa dari tahun 2009 – 2015 target dan realisasi penerimaan pajak belum sesuai dengan target kerja yang sudah ditetapkan. Total target yang harus dicapai dari tahun 2009 – 2015 sebesar 6.357,30 namun realisasi hanya 5.873,70, sehingga rata – rata dari setiap tahun hanya mampu mencapai 92,39% saja dari target yang telah ditetapkan.

Organisasi yang sudah berjalan sesuai dengan standar operasional prosedur namun kompetensi pegawai masih terlihat rendah, maka pimpinan selalu memberikan masukan dalam penyelesaian pekerjaan dengan membuat situasi kerja bergairah dengan membuat komunikasi terbuka. Pegawai terlihat masih belum terbuka komunikasi dengan atasan, bawahan dan komunikasi dengan antar bagian karena dengan pekerjaan yang cukup banyak dalam penyelesaian wajib pajak. Pegawai sudah berjalan komunikasi yang efektif antara pegawai namun dengan pimpinan masih sangat terbatas, dengan pimpinan hanya sebatas laporan target kerja. Laporan dengan pimpinan hanya sebatas laporan tertulis belum terjalan komunikasi dua arah yang efektif, perlu ada perbaikan-perbaikan komunikasi di semua lini pekerjaan untuk mencapai hasil kerja yang baik untuk mencapai kompetensi dalam bekerja.

Pegawai dalam penyelesaian pekerjaan masih terlihat memiliki motivasi yang rendah dalam bekerja, kompetensi kerja masih rendah, perlu ada dorongan dari pimpinan dan perhatian dalam bekerja untuk penyelesaian pekerjaan. Pimpinan juga memberikan dorongan dalam peningkatan pendidikan dan pelatihan untuk menunjang pekerjaan pegawai. Pegawai dalam penyelesaian wajib pajak dalam bekerja sangat hati-hati di dalam pengambilan keputusan sesuai dengan standar operasional prosedur di dalam bekerja membuat target kerja yang diselesaikan masih terbatas setiap harinya. Hal ini tidak terlepas dari masih rendahnya tingkat pelayanan pajak untuk wajib pajak yang perlu disesuaikan dengan kebutuhan wajib pajak tidak perlu menunggu lama dalam menyelesaikan pembayaran pajak. Dengan semakin maju teknologi pegawai pajak dituntut menyesuaikan dan daya juang yang tinggi sesuai dengan keinginan wajib pajak. (Kompasiana, 14 Maret 2016).

Efektifnya manajemen pengetahuan akan berimplikasi pada meningkatkan kompetensi organisasi secara umum, dan kompetensi pegawai secara khusus.

Pentingnya upaya untuk menyesuaikan kemampuan dan keahlian melalui manajemen pengetahuan juga didasarkan pada kenyataan di lapangan yang memperlihatkan adanya perbedaan latar belakang pendidikan pegawai. Dari sisi ini dapat dilihat masih banyak pegawai yang berlatar belakang non akuntansi perpajakan / keuangan. Hal ini tentu saja perlu mendapat perhatian lebih karena pada dasarnya pegawai-pegawai dengan latar belakang pendidikan non pajak, akuntansi atau keuangan memerlukan usaha lebih untuk belajar dibanding pegawai yang memiliki basic pendidikan akuntansi perpajakan. Dengan demikian maka jelas bahwa permasalahan ini hanya bisa dipecahkan melalui serangkaian pelatihan untuk meminimalkan kesenjangan yang terjadi dalam hal kemampuan teknik pegawai. Gambaran mengenai hal ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 3 Data Kondisi Pegawai Menurut Pendidikan Dan Jabatan**

No	Jabatan	Persyaratan Pendidikan dan Pangkat/Gol Diklat yang harus diikuti	Kondisi saat ini
1.	Operator Komputer	Pendidikan Umum D3 Usia Maksimal 35 Thn Diklat Teknis Administrasi Jabatan Operator Komputer	Masih adanya kekosongan jabatan operator komputer/jabatan setingkat
2.	Account Representative	Pendidikan Umum S1 Usia Maksimal 35 Thn Diklat Teknis Account Representative	Masih adanya kekosongan jabatan Account Representative
3.	Fungsional Pemeriksa Pajak	Pendidikan Umum S1 Usia Max 35 Th Diklat Teknis Dasar Pemeriksaan	Masih minimnya ilmu yang didapat setelah mengikuti diklat.

Dari tabel di atas terlihat bahwa suatu jabatan yang diemban memerlukan pengetahuan tertentu dan hal ini dapat dilakukan dengan mengikuti diklat – diklat yang diselenggarakan. Namun ternyata hal ini belum dapat menyelesaikan permasalahan yang terjadi, karena pegawai yang telah mengikuti diklat belum dapat mengisi jabatan yang masih kosong dan belum dapat menerapkan ilmu yang didapatnya selama mengikuti diklat.

Selain terjadinya kesenjangan kompetensi pegawai akibat belum maksimalnya manajemen pengetahuan untuk meningkatkan *skill* dan pengetahuan, faktor lainnya adalah budaya kerja. Tidak dapat disangkal lagi

bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu organisasi adalah yang utama, dengan SDM yang memiliki etos kerja yang baik serta paham atas perannya dalam mencapai visi organisasi akan mempermudah pencapaian tujuan organisasi. Untuk itu Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jakarta Pluit sadar sepenuhnya perlu adanya internalisasi Nilai-Nilai Kementerian Keuangan yang selaras dengan budaya kerja KPP Pratama Jakarta Pluit.

Pengembangan budaya kerja sebagai nilai yang terkandung di dalam sikap dan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas, diharapkan dapat membentuk sikap dan perilaku untuk mewujudkan pegawai Direktorat Jenderal Pajak yang mampu melaksanakan tugas secara profesional, bermoral, dan bertanggung jawab yang memiliki persepsi yang tepat terhadap pekerjaan. Nilai-nilai Kementerian Keuangan meliputi 5 Nilai yang diinternalisasikan dalam setiap pegawainya. Nilai-nilai tersebut meliputi: 1). Integritas, (Berpikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral). 2). Profesional, (Bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab dan komitmen yang tinggi). 3). Sinergi (Membangun dan memastikan hubungan kerjasama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku). 4). Pelayanan, (Memberikan layanan yang memenuhi kepuasan pemangku kepentingan yang dilakukan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat, dan aman). 5). Kesempurnaan, (Senantiasa melakukan upaya perbaikan di segala bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik). KPP Pratama Jakarta Pluit mempunyai program budaya kerja yang selaras dengan Nilai-Nilai Kementerian Keuangan yaitu KPP Pratama Jakarta Pluit Beriman (bersih, indah dan nyaman) dalam membentuk budaya kerja yang baik. Program tersebut dituangkan melalui lomba kebersihan, lomba olah raga bersama setiap dua minggu sekali, serta adanya pengawasan dan penilaiin individu dalam menjalankan tugasnya sehari-hari . Program ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang bersih serta membentuk pribadi pegawai yang disiplin sesuai kode etik dan perilaku nilai-nilai Kementerian Keuangan.

Perubahan budaya kerja masih memiliki beberapa kendala seperti (1) Masih belum maksimalnya upaya membangun pemahaman yang sama mengenai makna Nilai-Nilai & Perilaku Utama Kementerian Keuangan; (2) Program yang

diciptakan dan dijalankan yang selaras nilai-nilai Kementerian Keuangan masih terus disosialisasi; (3) perilaku-perilaku pegawai pada umumnya yang selama ini sudah dijalankan secara konsisten, selaras dengan nilai-nilai Kementerian keuangan dan perlu untuk terus dijaga konsistensinya, namun terkadang masing ada yang berperilaku kurang sesuai

Faktor terpenting dari budaya kerja ini adalah Kepatuhan pada Kode Etik Pegawai Direktorat Jenderal Pajak sehingga pegawai bekerja secara profesional, transparan, dan akuntabel terus diperkuat, namun masih ada saja pegawai yang tersangkut masalah pelanggaran kode etik. Tahun 2010, sebanyak 502 pegawai pajak dijatuhi hukuman. Sedangkan di 2011, jumlah pegawai yang terkena sanksi menurun menjadi 174 pegawai. Di tahun 2012, jumlahnya kembali meningkat hingga 276 pegawai. Dalam upaya mengurangi perilaku pelanggaran, sejak tahun 2011, Ditjen Pajak memberlakukan Peraturan Dirjen Pajak nomor PER-22/PJ/2011 tentang Kewajiban Melaporkan Pelanggaran dan Penanganan Pelaporan Pelanggaran (*whistleblowing*) di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.

Selain berimplikasi pada perubahan budaya kerja, reformasi birokrasi yang dilakukan oleh Ditjen Pajak juga mempengaruhi iklim kerja yang dirasakan. Tekanan pada prestasi, beban kerja yang semakin berat, penilaian kerja yang dilakukan setiap enam bulan sekali yang berpengaruh pada insentif dan bonus telah ditanggapi beragam oleh pegawai. Iklim organisasi merupakan suatu konsep yang melukiskan sifat subjektif atau kualitas lingkungan organisasi sehingga wajar jika ada pegawai yang merasa senang dan ada yang merasa tidak senang dengan perubahan yang terjadi.

Salah satu yang juga menjadi perhatian adalah masih belum terciptanya iklim organisasi yang terbuka, masih enggan pegawai mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian masih sangat terasa di dalam organisasi. Iklim keterbukaan, bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan.

Semakin tingginya tuntutan peran dan tugas serta perubahan dinamis peraturan menjadi tekanan yang berat bagi pegawai yang kurang memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan. factor ini kemudian

menyebabkan satu orang pegawai dapat mengerjakan sejumlah pekerjaan yang cukup banyak sementara pegawai lain yang tidak memiliki kemampuan teknis memadai mengerjakan tugas yang sedikit. Hal ini mengakibatkan kecemburuan dan kemarahan yang jika terus terjadi akan mengakibatkan stress kerja.

## **I.2 Pembatasan Masalah**

Dari uraian di atas, ada empat hal yang menjadi perhatian pada penelitian ini, yaitu permasalahan adanya gap kompetensi antar pegawai, kurang efektifnya, manajemen pengetahuan di dalam organisasi, perubahan budaya dan iklim organisasi akibat perubahan yang ada di dalam organisasi. Penelitian ini kemudian hanya memfokuskan kajian budaya organisasi dan iklim organisasi sebagai variabel eksogen, dan manajemen pengetahuan dan kompetensi sebagai variabel endogen. Dengan demikian, yang dikaji dalam penelitian ini adalah pengaruh antara budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap manajemen pengetahuan dan kompetensi pegawai.

## **I.3 Perumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah yang sudah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Manajemen Pengetahuan secara langsung ?
2. Apakah Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Manajemen Pengetahuan secara langsung ?
3. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi Pegawai secara langsung ?
4. Apakah Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi Pegawai secara langsung ?
5. Apakah Manajemen Pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi Pegawai secara langsung ?
6. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi Pegawai melalui Manajemen Pengetahuan secara tidak langsung ?

7. Apakah Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi Pegawai melalui Manajemen Pengetahuan secara tidak langsung?

#### **I.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

##### **I.4.1 Tujuan Penelitian:**

Untuk mengetahui apakah ada pengaruh signifikan Budaya Organisasi, Iklim Organisasi, Manajemen Pengetahuan dan Kompetensi Pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung.

##### **I.4.2 Manfaat Penelitian**

- a. Secara teoritis :
  - 1) bagi peneliti : penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dalam pembahasan-pembahasan mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia.
  - 2) bagi UPN "Veteran" Jakarta : diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi bahan referensi yang mendukung dan yang tertarik dalam bidang penelitian yang sama.
- b. Secara praktis, penelitian ini dapat dijadikan masukan dan atau referensi untuk pengembangan Kompetensi Pegawai melalui mekanisme Manajemen Pengetahuan, Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi yang mendukung.