

BAB I

PENYAJIAN MASALAH PENELITIAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sejak tahun 2001, Direktorat Jenderal Pajak memulai reformasi administrasi perpajakan jangka menengah. Reformasi administrasi jangka menengah yang dicanangkan tersebut diarahkan untuk mendukung pencapaian visi Direktorat Jenderal Pajak, yaitu menjadi model pelayanan masyarakat yang menyelenggarakan sistem dan manajemen perpajakan kelas dunia, yang dipercaya dan dibanggakan masyarakat serta misi fiskal Direktorat Jenderal Pajak yaitu menghimpun penerimaan negara dari sektor pajak yang mampu menunjang kemandirian pembiayaan pemerintah berdasarkan Undang-undang Perpajakan dengan tingkat efektivitas dan efisiensi yang tinggi. Visi misi tersebut kemudian mengalami perubahan yaitu berganti menjadi visi yang baru yaitu Berusaha Menjadi Institusi Pemerintah Penghimpun Pajak Negara Yang Terbaik Di Wilayah Asia Tenggara serta misi fiskal Direktorat Jenderal Pajak yaitu Menyelenggarakan fungsi administrasi perpajakan dengan menerapkan Undang-Undang Perpajakan secara adil dalam rangka membiayai penyelenggaraan negara demi kemakmuran rakyat.

Dalam rangka Modernisasi Kantor-Kantor Pelayanan Pajak termasuk Kantor Wilayah dan kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak juga melakukan perubahan metode penilaian Kinerja terhadap semua pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak,

Pada penelitian ini, Peneliti akan melakukan evaluasi terhadap implementasi pengukuran kinerja organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Koja terutama tentang penerapan indikator Kinerja Utama (IKU) sebagai alat manajemen untuk melakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja tersebut merupakan alternatif usulan untuk menilai kinerja organisasi dengan menggunakan *Balance Score Card* (BSC).

Implementasi BSC hingga level Kemenkeu-*Five* ini diharapkan dapat memotivasi para pegawai Direktorat Jenderal Pajak (DJP) terutama pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama dalam menghimpun pajak sebagai sumber utama penerimaan negara. Realisasi penerimaan pajak di KPP Pratama Jakarta Koja hingga Mei 2014 menunjukkan nilai 31.02 % dari target sebesar 100%.

Menentukan IKU sepertinya memang pekerjaan yang tidak terlalu sulit, terlebih jika tim yang melakukan penyusunan telah memahami substansi dari sasaran strategis yang disusun. Namun kenyataan mengerjakan *balanced scorecard* khususnya di instansi pemerintahan membuktikan bahwa merumuskan Indikator Kinerja Utama (IKU) bukanlah sesuatu yang mudah untuk dilakukan. Penerapan indikator Kinerja Utama (IKU) sebagai alat manajemen untuk melakukan pengukuran kinerja ternyata dalam kenyataan di lapangan banyak menimbulkan beberapa permasalahan. Permasalahan tentang penerapan Indikator Kinerja Utama ini bisa dilihat dan dirasakan dalam setiap level pekerjaan juga sering muncul dalam diskusi-diskusi di level pelaksana maupun masalah-masalah yang dapat dilihat dari analisa penulis. Permasalahan-permasalahan yang muncul tersebut antara lain masih banyaknya jenis pekerjaan yang secara nyata dikerjakan oleh para pegawai sesuai seksinya masing-masing yang ternyata pekerjaan tersebut tidak menjadi indikator dalam penilaian kinerja pegawai. Pekerjaan-pekerjaan tersebut sebenarnya secara waktu dan tenaga sangat menyita pekerjaan sehingga akan dirasa tidak adil kalau ternyata hal tersebut tidak masuk sebagai salah satu indikator penilaian kerja mereka sehingga merasa sia-sia dan bahkan menimbulkan potensi turunnya semangat kerja mereka untuk menyelesaikan jenis pekerjaan tersebut, permasalahan lainnya misalnya ada pekerjaan yang bobot dan jenis Indikator Kinerja Utamanya sangat berbeda sehingga tingkat pencapaiannya berbeda pula dan ini bias menimbulkan rasa ketidakadilan diantara para pegawai.

Indikator Kinerja Utama (IKU) inilah yang sebenarnya berperan dalam merubah sesuatu yang bersifat normatif (sasaran strategis) menjadi definitif, terukur dan realistis.

Satu sasaran strategis (yang masih bersifat normatif) perlu ditentukan ukuran keberhasilannya dalam bentuk Indikator Kinerja Utama (IKU) (merubah normatif menjadi definitif), sehingga satu sasaran strategis minimal harus memiliki 1 Indikator Kinerja Utama (IKU) dan boleh memiliki lebih dari 1 Indikator Kinerja Utama (IKU). Dalam menentukan Indikator Kinerja Utama (IKU) untuk setiap sasaran strategis yang ada, organisasi dapat memilih apakah akan menggunakan Indikator Kinerja Utama (IKU) lead (lead indicator) atau Indikator Kinerja Utama (IKU) lag (*lag indicator*).

Indikator Kinerja Utama (IKU) lead (*lead indicator*) merupakan indikator keberhasilan yang pencapaiannya sepenuhnya berada dibawah organisasi. Indikator Kinerja Utama (IKU) lead dapat ditentukan pada level input (*lead-input*) maupun level proses (*lead-process*). Sementara Indikator Kinerja Utama (IKU) lag (*lag indicators*)

merupakan indikator keberhasilan yang pencapaiannya berada diluar kendali kita. Indikator Kinerja Utama (IKU) lag dapat ditentukan pada level output (*lag-output*) maupun level outcome (*lag-outcome*).

Menyusun Indikator Kinerja Utama (IKU) memang relatif mudah, karena organisasi disajikan dengan beberapa pilihan Indikator Kinerja Utama (IKU) untuk satu sasaran strategis. Namun menyepakati Indikator Kinerja Utama (IKU) yang akan digunakan akan menjadi tantangan yang menarik bagi organisasi dalam menghasilkan kinerja terbaik untuk mewujudkan organisasi berkinerja tinggi.

Penerapan Indikator Kinerja Utama (IKU) sebagai alat manajemen untuk melakukan pengukuran kinerja ternyata dalam kenyataan di lapangan banyak menimbulkan beberapa permasalahan, Hal ini bisa dilihat dan dirasakan dalam diskusi-diskusi di level kepala kantor sampai dengan level pelaksana maupun dari analisa penulis sendiri.

Permasalahan-permasalahan yang muncul tersebut antara lain masih belum dipahaminya secara mendalam proses dan tanggung jawab pencapaian dan penilaian Kinerja dengan Indikator Kinerja Utama ini oleh seluruh personil unit organisasi akan tetapi hanya dikelola dan diproses oleh beberapa pegawai yang dianggap bisa saja.

Permasalahan yang paling dirasa adalah masih banyaknya jenis pekerjaan yang secara nyata dikerjakan oleh para pegawai sesuai uraian jabatan (*job description*) di masing-masing unit (seksi), ternyata tidak menjadi indicator dalam penilaian kinerja pegawai. Proses pelaksanaan pekerjaan diatas telah menyita waktu dan tenaga dari unit tersebut, Hal ini tentu saja dapat menimbulkan rasa ketidakadilan dalam diri personil /unit bahkan bisa menimbulkan penurunan semangat dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai uraian jabatan (*job description*).

Permasalahan yang lain adalah adanya Indikator yang prosentase pencapaian targetnya sangat sulit karena unit tersebut tidak sepenuhnya dapat menentukan keberhasilan dari target yang telah ditetapkan atau (*Degree of Controlability*) diluar kendali unit organisasi tersebut. Jadi meskipun mungkin unit tersebut telah melakukan segala upaya yang bisa dia kerjakan untuk mencapai target IKU tersebut, akan tetapi ternyata tingkat capaiannya tidak serta merta sebanding dengan usaha yang unit organisasi itu lakukan, karena keberhasilannya ditentukan oleh pihak lain.

Permasalahan yang lain lagi adalah ada beberapa unit organisasi dengan level dan grade yang setara akan tetapi bobot beban Indikator Kinerja Utama (IKU) nya berbeda

baik dilihat dari kualitas pekerjaan maupun resiko pekerjaannya, sehingga bisa menimbulkan rasa tidak adil antar beberapa unit kerja dalam organisasi tersebut.

Proses *Cascading* atas IKU tersebut juga banyak menimbulkan permasalahan, misalnya ada Indikator Kinerja Utama yang di cascading sampai level unit organisasi tertentu akan tetapi dalam kenyataannya proses kerja atas Pekerjaan tersebut sebenarnya tidak ada di level unit organisasi itu.

1.2 Identifikasi masalah

Permasalahan yang secara nyata sering dijumpai dan potensi akan muncul dalam penilaian kinerja berbasis Indikator Kinerja Utama (IKU) ini adalah sebagai berikut :

- a. Kurangnya pemahaman dari beberapa pegawai tentang apa dan bagaimana IKU ini menjadi bagian dari pengukuran kinerja mereka;
- b. Banyaknya tugas sesuai uraian jabatan (*job description*) yang telah dilakukan oleh unit organisasi dengan menyita waktu dan tenaga pegawai ternyata tidak menjadi salah satu komponen IKU yang dapat mengukur kinerja mereka;
- c. Beberapa Komponen IKU tidak dapat/sulit dicapai target pencapaiannya oleh unit organisasi karena tingkat kendali atas IKU (*Degree of Controlability*) diluar kendali unit organisasi tersebut;
- d. *Job Analysis* yang belum tepat sehingga menimbulkan rasa ketidakadilan karena antara pegawai satu dengan yang lainnya mempunyai target IKU yang berbeda baik jumlah maupun bobot pencapaiannya;
- e. Proses cascading IKU yang kadang-kadang dirasa belum tepat karena beberapa IKU yang Utama dari Tugas dan fungsi Kantor Pelayanan Pajak hanya menjadi beban dan tanggung jawab beberapa pegawai atau jabatan tertentu saja.

1.3 Ruang Lingkup Masalah

Agar Penelitian ini dapat dikendalikan dengan baik dan tidak terlalu melebar maka peneliti memberikan batasan penelitian hanya tentang Implementasi Indikator Kinerja Utama (IKU) sebagai alat manajemen untuk mengukur Kinerja unit kerja pada Kantor Pelayanan Pajak Jakarta Koja periode penelitian adalah pelaksanaan Pengukuran Kinerja tahun 2013. Meskipun Penelitian ini dilakukan di KPP Pratama Jakarta Koja saja tetapi diharapkan hasil penelitian ini akan mewakili kondisi dan realisasi penerapan Indikator Kinerja Utama (IKU) sebagai sarana Pengukuran Kinerja pada KPP-KPP lain yang lain.

1.4 Perumusan masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan ruang lingkup masalah diatas, penulis hanya mengambil tiga point saja sehingga rumusannya sebagai berikut :

- a. Bagaimana implementasi pengelolaan kinerja berbasis Indikator Kinerja Utama (IKU) pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jakarta Koja dari level Kemenkeu-*Three* hingga level Kemenkeu-*Five*?
- b. Apa tugas unit organisasi sesuai uraian jabatan (*job description*) yang tidak menjadi komponen Indikator Kinerja Utama (IKU) dalam Penilaian Kinerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jakarta Koja ?
- c. Indikator Kinerja Utama (IKU) apa saja yang pencapaian targetnya sulit karena tingkat kendali atas IKU (*Degree of Controlability*) diluar kendali unit organisasi di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jakarta Koja?

1.5 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

a. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bermaksud untuk mengetahui pelaksanaan Penilaian Kinerja di Kantor Pelayanan Pajak Jakarta Koja berikut permasalahan-permasalahannya baik metode yang digunakan serta capaian kinerja dari Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jakarta Koja.

Untuk lebih jelasnya tujuan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

- 1) Mengevaluasi implementasi pengelolaan pengukuran kinerja berbasis Indikator Kinerja Utama (IKU) pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jakarta Koja.
- 2) Mengidentifikasi tugas unit organisasi sesuai uraian jabatan (*job description*) yang tidak menjadi komponen Indikator Kinerja Utama (IKU) dalam Penilaian Kinerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jakarta Koja.
- 3) Mengidentifikasi Indikator Kinerja Utama (IKU) yang tingkat kendali atas IKU (*Degree of Controlability*) diluar kendali unit organisasi di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jakarta Koja.

b. Kegunaan Penelitian

Kegunaan Teoritis

- 1) Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, artinya dapat memperkuat telaah Pengelolaan Kinerja dengan menggunakan Indikator Kinerja

Utama (IKU) sehingga dapat menambah dan memperluas pengetahuan dan wawasan dengan memahami atau mengerti lebih mendalam tentang faktor-faktor yang diteliti dan dapat mengaplikasikannya dari ilmu yang telah dipelajari ke praktek terapan.

- 2) Menjadi sumber informasi dan tambahan referensi bagi almamater atau peneliti lain yang diperlukan sebagai bahan perbandingan untuk membantu dalam mengadakan penelitian selanjutnya

Kegunaan praktis

Penelitian ini sebagai bahan masukan atau sumbangan pemikiran yang dapat digunakan menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan perusahaan atau instansi pemerintah khususnya Direktorat Jenderal Pajak untuk lebih memahami hal-hal yang menjadi elemen dalam implementasi Pengelolaan Kinerja dengan menggunakan Indikator Kinerja Utama (IKU) untuk pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien yaitu dapat disimpulkan elemen pokok suatu pengukuran kinerja antara lain:

- 1) Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi.
- 2) Merumuskan indikator dan ukuran kinerja.
- 3) Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.
- 4) Evaluasi kinerja (*feedback*, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas).