

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Instansi pajak merupakan salah satu organisasi sektor publik yang memiliki peran penting di setiap negara termasuk di negara Indonesia. Pajak mempunyai peranan yang sangat penting untuk kehidupan bernegara, karena pajak merupakan sumber pendapatan negara dan pajak akan digunakan dalam pembiayaan APBN. Pajak menurut Pasal 1 UU No.28 Tahun 2007 tentang Ketentuan umum dan tata cara perpajakan adalah "kontribusi wajib kepada negara yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapat timbal balik secara langsung dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat". Belakangan ini, perpajakan di Indonesia sering disorot karena prestasinya yang kurang maksimal dalam pemungutan pajak terhadap wajib pajak serta banyaknya kecurangan yang dilakukan oleh pegawai pajak dalam memanipulasi penerimaan pajak. Hal tersebut mengakibatkan target penerimaan pajak negara tidak pernah tercapai maksimal (Rohman, 2011).

Pajak merupakan salah satu sumber penerimaan dalam negeri yang memberi kontribusi cukup besar. Kepengurusan pajak berada di bawah naungan Kantor Direktorat Jenderal Pajak yang secara struktural berada di bawah Departemen Keuangan. Seperti kita ketahui bahwa beberapa saat yang lalu kinerja pegawai pajak menjadi sorotan banyak pihak, karena

banyaknya anggapan bahwa kinerja pegawai pajak banyak melakukan penyelewengan.

Hal ini diperkuat dengan banyaknya pandangan negatif dari pengamat perpajakan, masyarakat umum dan Wajib Pajak terhadap buruknya kinerja pegawai Ditjen Pajak. Hal ini ditegaskan pula dari hasil jajak pendapat Fokus Kompas yang dimuat pada harian Kompas tanggal 26 November 2005, berdasarkan pernyataan responden sebanyak 55% yang menilai buruknya citra pegawai pajak, hanya 27,7% responden yang menilai positif terhadap citra pegawai pajak dalam menjalankan tugasnya. Hasil jajak pendapat Kompas yang diselenggarakan pada 18-20 November 2009 memperlihatkan, lebih dari separuh responden (66,8 persen) menyatakan bahwa citra aparat birokrasi pemerintah saat ini secara umum masih buruk. Dari data di atas tampak bahwa Direktorat Jenderal Pajak perlu merumuskan kebijakan dalam rangka memperbaiki citra mereka.

Peningkatan kinerja aparat Kantor Pelayanan Pajak (KPP) merupakan salah satu isu penting dalam reformasi kantor pajak. Peningkatan kinerja perlu dilakukan oleh Kantor Pelayanan mengingat tersebut bersifat dinamik dan mengikuti perkembangan kehidupan sosial dan ekonomi negara serta masyarakatnya. Tuntutan akan peningkatan penerimaan, perbaikan-perbaikan dan perubahan mendasar dalam segala aspek perpajakan menjadi alasan dilakukannya reformasi perpajakan.

Menurut Bayari, selaku Kepala KPP Pratama Semarang Gayamsari, perlindungan hukum yang diberikan Aparatur Direktorat Jendral Pajak

(DJP) secara kelembagaan belum memadai, belum memberikan rasa aman, belum mengayomi antara lain karena belum mencakup perlindungan hukum pidana, dan belum aplikatif untuk segala kondisi di lapangan. Setiap Kementerian Keuangan (fiskus) berpotensi untuk menghadapi masalah hukum dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya (TUPOKSI). Dua kondisi kontradiktif, yakni antara ketakutan tersandung dengan masalah hukum dan tanggung jawab mengumpulkan penerimaan negara ini, menjadi dilema tersendiri bagi fiskus dalam bekerja. Bila tugas dilakukan semaksimal mungkin, peluang fiskus untuk terbentur dengan perkara hukum makin besar. Sebaliknya, bila tugas tidak dijalankan secara maksimal, maka fiskus akan berhadapan dengan risiko target penerimaan pajak yang telah dibebankan di pundak tidak tercapai (tidak dapat dipenuhi). Bila target tidak tercapai, ada sanksi hukum dan moral yang berlaku di internal DJP. Kepala Kantor Pelayanan Pajak (KPP), dicap (*stigmatisasi*) sebagai bodoh, tidak cakap, tidak dapat memimpin, tidak berani menghadapi risiko, atau tidak layak memimpin KPP. Fungsional pemeriksa pajak yang tidak menghasilkan temuan hasil pemeriksaan signifikan dicap sebagai tidak serius bekerja, tidak punya militansi, atau bekerja asal jadi. Juru Sita Pajak Negara (JSPN) yang tidak mampu menjalankan tindakan penagihan aktif dicap sebagai pengecut, tidak cocok jadi JSPN, dan lain-lain. Stigmatisasi-stigmatisasi semacam itu, di sisi lain akan memberikan efek buruk terhadap posisi yang bersangkutan pada organisasi.

Dalam praktik keseharian kerap terjadi perilaku menyimpang, misalnya tindak pidana terjadi karena fiskus kurang hati-hati dalam menjalankan fungsi (TUPOKSI) sehingga sangat mungkin secara tidak sengaja tindak pidana korupsi (vide Pasal 2 ayat (1) UU Tipikor) terjadi. Sebagai contoh, seorang Kepala Kantor Pelayanan Pajak menandatangani Surat Ketetapan Pajak Lebih Bayar (SKPLB) yang angkanya lebih besar daripada yang seharusnya, sehingga negara harus mengeluarkan uang dari Kas Negara dalam jumlah yang lebih besar daripada yang seharusnya. Seorang Kepala Kantor Pelayanan Pajak mengeluarkan Surat Keterangan Bebas Pajak Pertambahan Nilai (SKB PPN) atas Importasi Barang Strategis, ternyata di kemudian hari diketahui bahwa SKB PPN tersebut salah dan tidak seharusnya dikeluarkan. Kedua hal ini termasuk dalam pengertian “korupsi”. Akibatnya, Kepala Kantor Pelayanan Pajak tersebut tersandung masalah hukum pidana, dan yang bersangkutan diproses hukum, ditangani oleh Pengadilan.

Adapun ayat dan hadits yang berkaitan dengan kinerja dan menjelaskan tentang perintah memakai harta yang bersih, dasar kerja/ kinerja suka sama suka (komunikasi interpersonal dan antarpersonal) dibangun, larangan berpustus asa, dan optimis dengan pertolongan Allah SWT yaitu dalam QS An-Nisa 29-30, yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِّنْكُمْ ۖ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا {29} وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ عُدْوَانًا وَظُلْمًا فَسَوْفَ نُصَلِّيهِ نَارًا ۖ

وَكَانَ ذَلِكَ عَلَى اللَّهِ يَسِيرًا {30}

Artinya: “Hai orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang berlaku dengan suka sama suka di antara kamu. Dan janganlah kamu membunuh dirimu; sesungguhnya Allah adalah Maha Penyayang kepadamu (29) Dan barang siapa berbuat demikian dengan melanggar hak dan aniaya, maka Kami kelak akan memasukkannya ke dalam neraka. Yang demikian itu adalah mudah bagi Allah” (QS An-Nisa 29-30).

Dalam beberapa tahun belakangan ini, para pegawai sektor publik dari berbagai instansi, kementerian dan berbagai lembaga pemerintah lainnya sedang menjalani konsep remunerasi sebagai salah satu aspek dalam agenda reformasi birokrasi. Remunerasi tersebut ingin memperbaiki mekanisme penghasilan dan pendapatan seorang pegawai dari berbagai level, baik yang digolongkan bawah yaitu IA hingga paling tinggi golongan IVE. Menurut perencanaan pemerintah, mekanisme ini tidak serta merta dapat diimplementasikan untuk seluruh pegawai pemerintah, karena harus menyesuaikan anggaran negara. Tujuan dari remunerasi adalah untuk perbaikan struktur dalam birokrasi dan meningkatkan kinerja pegawai pemerintahan (Adit, 2011).

Pemerintah memberikan insentif kepada para pekerja Direktorat Jenderal (Ditjen) pajak dengan besaran tunjangan yang menggiurkan untuk meningkatkan target pajak. Alhasil, Presiden Joko Widodo (Jokowi) pada 19 Maret 2015 lalu diketahui telah menandatangani Peraturan Presiden Nomor 37 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di lingkungan

Ditjen Pajak. "Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal (Ditjen) Pajak dalam melaksanakan fungsi, tugas, dan wewenang dalam pemungutan pajak guna mendukung penerimaan negara dari sektor perpajakan," demikian isi perpres tersebut, melansir laman Sekretariat Kabinet (Setkab).

Pencairan tunjangan kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak (DJP) mulai dilakukan pada minggu ketiga April 2015. Kepala Biro Komunikasi dan Layanan Informasi Kementerian Keuangan, Euis Fatimah menuturkan, pencairan dilakukan untuk raple selisih tunjangan kinerja Januari-April 2015 terlebih dahulu. Euis Fatmiah menuturkan, pemberian tunjangan kinerja bertujuan untuk meningkatkan motivasi, prestasi dan kinerja pegawai DJP khususnya peningkatan penerimaan negara dari sektor perpajakan. Tunjangan ini juga dikaitkan dengan sistem pemberian *reward and punishment*. Anggaran tersebut telah tersedia pada APBN-P 2015.

Struktur dan besaran tunjangan kinerja telah disesuaikan dengan tanggung jawab, risiko dan peran dari masing-masing posisi untuk meningkatkan optimalisasi penerimaan negara. Selain itu, tunjangan kinerja juga mempertimbangkan peringkat jabatan, pangkat dan pengalaman kerja. Adapun besaran kenaikan tunjangan kinerja pejabat struktural lebih tinggi dari besaran kenaikan tunjangan pelaksana. Hal itu mengingat pejabat struktural sebelum kenaikan dinilai masih di bawah acuan antara lain BUMN besar dan perbankan. Sedangkan tunjangan

kinerja pelaksana sudah dia tas acuan pasar tenaga kerja. Struktur besaran tunjangan kinerja sesuai Perpres 37 Tahun 2015 akan terus dievaluasi dan dikaji secara mendalam untuk memastikan kalau pemberian tunjangan kinerja tersebut sudah sesuai dengan tujuannya mendorong kinerja pegawai pajak sesuai tanggung jawab.

Manajemen organisasi harus mempunyai strategi di dalam mewujudkan sumber daya manusia yang yang dapat mewujudkan tujuan organisasi. Pemberian insentif adalah satu starategi yang diterapkan organisasi agar dapat memberikan rangsangan kepada sumber daya manusia yang ada didalam organisasi agar dapat bekerja optimal dengan memberikan potensi yang dimilikinya untuk kemajuan organisasi.

Di samping pegawai mendapatkan imbalan yang berupa gaji atas kontribusinya yang diberikan terhadap organisasi, pemberian insentif juga dapat memberikan rangsangan untuk memotivasi para pegawai agar meningkatkan produktifitas kerja yang berujung pada kinerja pegawai yang optimal.

Pemberian insentif kepada para pegawai pada dasarnya diharapkan akan memberikan angin segar dan menimbulkan motivasi positif kepada para pegawai yang mempunyai latar belakang yang berbeda, hal ini akan memberikan dampak yang positif didalam menjalankan tugas-tugasnya agar tetap semangat dan terhindar dari menurunnya produktuvitas kerja pegawai dan berujung pada kinerja dan kelangsungan organisasi tersebut.

Motivasi yang ada di dalam para pegawai dipastikan akan heterogen bergabung kepada organisasi, hal ini bisa dipengaruhi oleh faktor pendidikan, kepribadian maupun kebutuhannya masing-masing, dengan adanya pemberian insentif akan dapat mempersempit perbedaan tujuan pegawai sehingga dapat memotivasi pada diri pegawai agar bersemangat memberikan dedikasi yang tinggi terhadap organisasinya.

Organisasi yang berkembang dengan pesat, baik aktivitas operasionalnya maupun jaringan bisnisnya akan cenderung menggunakan strategi unit bisnis untuk mengatasi kerumitan operasionalnya. Usaha untuk memperbaiki serta meningkatkan efektifitas dan produktifitas suatu organisasi perlu adanya suatu struktur organisasi yang didesentralisasikan. Organisasi yang terdesentralisasi adalah organisasi yang pengambilan keputusannya tidak hanya diserahkan kepada beberapa manajer puncak saja, tetapi diserahkan diseluruh organisasi, dengan manajer yang ada di berbagai tingkat yang membuat keputusan penting sesuai bidang dan lingkup tanggung jawab mereka. Organisasi yang terdesentralisasi memberikan kebebasan atau wewenang manajer-manajer yang lebih rendah untuk mengambil keputusan (Garrison & Narren dalam Setyolaksono, 2011).

Kinerja yang optimal adalah dambaan manajemen diseluruh organisasi, namun kinerja akan dapat dicapai apabila proses kerja yang dilaksanakan pada organisasi berjalan sesuai tugas pokok dan fungsinya (TUPOKSI). Hal ini dipengaruhi terhadap penerapan sistem timbal balik

yang diterima pegawai dan motivasi pegawai didalam tujuan bergabung kepada organisasi.

Penelitian ini memperluas penelitian yang dilakukan oleh Palagia dkk (2011) yang berjudul “Remunerasi, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pajak”, dengan menambahkan variabel Insentif dan Desentralisasi sebagai variabel independen dan juga menyesuaikannya untuk kondisi yang ada dalam praktik-praktik pengukuran kinerja di sektor publik Indonesia yaitu dengan menggunakan unit analisis yang lebih kecil yaitu Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman. Dalam penelitian ini peneliti menambahkan dua variabel independen baru, yaitu variabel Insentif dan Desentralisasi. Variabel-variabel ini dimasukkan dalam penelitian karena variabel ini dimungkinkan mempengaruhi kinerja individu, dengan pertimbangan pemberian insentif dan desentralisasi membuat pegawai bekerja dengan baik dan bersih. Jika pegawai bekerja dengan baik dan bersih, maka kinerja organisasinya juga akan menjadi baik dan dipercaya oleh publik.

Berdasarkan alasan di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti apakah insentif, sistem remunerasi, motivasi kerja, dan desentralisasi mempengaruhi kinerja pegawai instansi pajak. Insentif, sistem remunerasi, motivasi kerja, dan desentralisasi merupakan variabel independen yang akan diteliti dalam penelitian ini.

Penelitian ini diberi judul “PENGARUH INSENTIF, SISTEM REMUNERASI, MOTIVASI KERJA, DAN DESENTRALISASI

TERHADAP KINERJA PEGAWAI DALAM ORGANISASI SEKTOR PUBLIK (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman)”.
PUBLIK (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman)”.
PUBLIK (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman)”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh positif Insentif terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman?
2. Apakah terdapat pengaruh positif Sistem Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman?
3. Apakah terdapat pengaruh positif Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman?
4. Apakah terdapat pengaruh positif Desentralisasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mendapatkan bukti empiris apakah Insentif berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman.
2. Untuk mendapatkan bukti empiris apakah Sistem Remunerasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman.
3. Untuk mendapatkan bukti empiris apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman.
4. Untuk mendapatkan bukti empiris apakah Desentralisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Manfaat secara praktis

a. Bagi Pemerintah

Memberikan kontribusi pemikiran terhadap Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dalam meningkatkan kualitas pelayanan pelayanan publik di KPP wilayah Indonesia.

b. Bagi Investor

Mengukur tingkat kualitas pelayanan publik agar memberikan pelayanan terbaik dan mengurangi krisis kepercayaan masyarakat.

2. Manfaat secara teoritik

a. Bagi Penulis

Memberikan tambahan pengetahuan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan publik di Kantor pajak (terutama KPP Pratama Sleman).

b. Bagi Perguruan Tinggi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan ilmu bagi khasanah kepastakaan pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.