

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pajak memiliki peranan yang cukup penting dalam kehidupan berbangsa dan bernegara, hal ini dikarenakan pembangunan yang terlaksana bersumber dari pajak yang dibayarkan rakyat kepada pemerintah (Kaymak & Poschke, 2016). Pajak merupakan pendapatan bagi suatu negara yang harus dikelola dengan baik. Pengelolaan yang baik sangat diperlukan mengingat pajak bersifat dinamis yang mengikuti perkembangan kehidupan sosial dan ekonomi negara serta masyarakatnya yang berdampak pada peningkatan pendapatan negara (Shalahuddin dkk, 2014). Oleh karena itu perubahan mendasar perlu dilakukan oleh pemerintah dalam reformasi perpajakan.

Reformasi perpajakan yang telah dilakukan oleh pemerintah adalah dalam bidang manajemen sumber daya manusia, hal ini dikarenakan pencapaian suatu organisasi akan berjalan dengan baik apabila memiliki sumber daya manusia yang baik pula (Shalahudin dkk, 2014). Sumber daya manusia yang kompeten dan berintegritas ini sudah menjadi kebutuhan wajib bagi setiap perusahaan maupun instansi pemerintah. Apabila dalam sistem perekrutan pegawai tidak dilakukan secara profesional, maka akan berdampak terhadap kinerja pegawai maupun organisasi (El Ouiridi dkk, 2016).

Pencapaian ataupun kinerja suatu organisasi dapat dikatakan berhasil apabila pegawai-pegawai yang terdapat didalamnya dapat mengemban tugas yang diberikan oleh organisasi dengan baik dan jujur. Didalam Al Qur'an juga dijelaskan mengenai kejujuran, Allah S.W.T berfirman didalam Surat Al Maidah ayat 8 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۚ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۗ اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۚ
وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”(Q.S Al Maidah : 8).

Makna dari ayat tersebut adalah perintah yang ditetapkan Allah S.W.T kepada setiap manusia untuk berperilaku jujur dan bersikap secara adil didalam kehidupannya serta melarang manusia untuk menebar kebencian kepada setiap makhluk hidup. Perintah menegakkan keadilan tanpa pandang bulu, tanpa pandang kawan atau lawan, jika memang lawan yang benar, kita akui kebenarannya, dan sebaliknya.

Kinerja yang baik dapat meningkatkan kepercayaan dan kepuasan masyarakat atau wajib pajak apabila kinerja dari pegawai memberikan dampak secara langsung bagi masyarakat atau wajib pajak. Oleh karena itu, Direktorat Jendral Pajak (DJP) harus menciptakan model pelayanan yang efektif untuk menunjang kepuasan bagi wajib pajak. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, maka kantor pelayanan pajak khususnya Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mataram Barat, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Timur, dan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Praya sebagai objek penelitian ini yang dirasa oleh sebagian besar masyarakat umum harus lebih meningkatkan kualitas kinerjanya untuk mencapai kepuasan yang maksimal bagi masyarakat atau wajib pajak. Fenomena yang sering terjadi pada Direktorat Jendral Pajak yakni, banyak Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang mengajukan *resign* atau pengunduran diri (Ariyanti, 2014). Salah satu faktor pegawai melakukan *resign* karena sebagian besar pegawai merasa gaji yang diberikan oleh pihak swasta atau industri lain lebih tinggi. Fenomena melakukan tindakan indisipliner seperti (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme) merupakan fenomena yang berkembang dan rentan terjadi pada pegawai lingkungan pajak (Safitri, 2017). Terdapat beberapa pertimbangan pada peraturan yang tertuang dalam Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 164/KMK.03/2007 yang dikeluarkan oleh

pemerintah melalui Kementerian Keuangan yakni pemberian tunjangan tambahan untuk meningkatkan motivasi, produktivitas, motivasi kerja, disiplin kerja dalam mengemban tugas dan mengamankan penerimaan negara.

Penelitian tentang remunerasi dan sistem pengukuran kinerja banyak perbedaan hasil yang sering terjadi, dikarenakan faktor situasional tiap organisasi memiliki sistem pengukuran yang berbeda (Rokhimakhumullah dkk, 2017). Menurut Anthony & Govindarajan (1986) dalam Rokhimakhumullah dkk (2017), menyatakan bahwa perbedaan yang sering terjadi didalam sebuah penelitian dapat diselesaikan dengan pendekatan kontinjensi dengan mengevaluasi berbagai faktor kondisionalnya. Penerapan teori kontinjensi yakni untuk merancang sistem pengendalian (Assagaf, 2017). Teori kontinjensi menunjukkan bahwa setiap situasi atau keadaan yang ada didalam organisasi merupakan salah satu upaya dalam penentuan sistem pengendalian. Organisasi publik harus memiliki pengendalian-pengendalian internal organisasi yang baik sehingga dapat mewujudkan tujuan organisasi publik.

Kinerja adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai untuk mencapai hasil yang sesuai dengan peranannya didalam organisasi (Karauwan dkk, 2015). Kinerja pegawai adalah sejauh mana keberhasilan dari seorang pegawai selama jangka waktu tertentu yang mencakup beberapa aspek seperti target kerja, standar kerja, maupun kriteria tertentu yang telah ditetapkan (Maryesa dkk, 2016).

Sistem pengukuran kinerja menyediakan informasi yang relevan dalam pengambilan keputusan organisasi (Rahman dkk, 2007). Sistem pengukuran kinerja perlu diterapkan dengan baik didalam organisasi sektor publik (Rokhimakhumullah dkk, 2017). Menurut Jusuf (2013), pengukuran kinerja merupakan upaya keberlangsungan ataupun peningkatan kerja didalam organisasi. Sistem pengukuran kinerja juga dapat menyediakan informasi kinerja yang komprehensif yang dapat meningkatkan kinerja

pegawai (Khoirina, 2013). Sistem pengukuran kinerja berupa Indikator Kinerja Utama (IKU) diartikan sebagai capaian tolak ukur sejauh mana keberhasilan organisasi dalam mewujudkan tujuan yang strategis (Green, 2012). Indikator kinerja utama digunakan sebagai patokan keberhasilan organisasi yang disusun oleh instansi pemerintah sebagai lembaga pelayanan publik (Halik, 2014).

Menurut penelitian Khoirina (2013), Lau & Amirthalingam (2014), Upadhaya dkk (2014), Smith & Bititci (2015), dan Rokhimakhumullah dkk (2017) yang menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Menurut penelitian Sengkey (2013) menunjukkan hasil yang berbeda, menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

Kebijakan reformasi birokrasi melekat pada sistem remunerasi di pemerintahan (Rokhimakhumullah dkk, 2017). Menurut Maryesa dkk (2016) menyatakan bahwa remunerasi pemerintahan merupakan bagian penting dalam kebijakan reformasi birokrasi dan dilatar belakangi oleh kesadaran sekaligus komitmen pemerintah untuk menciptakan *clean and good governance*. Hal dasar dalam pemberian remunerasi karena dengan adanya kasus dari tindakan korupsi yang diakibatkan kurangnya pemenuhan kebutuhan hidup para pegawai khususnya di kantor pajak, maka Direktorat Jendral Pajak melaksanakan remunerasi secara maksimal kepada pegawai pajak untuk menekan angka korupsi (Gumelar, 2018).

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Zulkarnain (2016), Teja (2017), Ferdiono & Santoso (2018), Kusmeri (2018), Nawawi dkk, (2018) dan Nasution (2019) menyatakan bahwa remunerasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun berbeda dengan hasil penelitian Rokhimakhumullah dkk (2017) dan Nurdinah & Kurniawan (2019), menyatakan bahwa remunerasi berpengaruh negatif terhadap kinerja

pegawai. Remunerasi tidak dapat memotivasi kinerja dari seorang pegawai apabila pemberian remunerasi tidak berdasarkan penilaian kerja yang baik (Mensah, 2011).

Untuk mewujudkan pegawai organisasi yang berkompeten, tentunya tidak luput dari penerapan budaya organisasi yang baik. Budaya organisasi dapat menjadi acuan positif bagi para pegawai dengan mendasari nilai-nilai keyakinan dan prinsip-prinsip sistem manajemen organisasi (Wang dan Rafiq, 2014). Menurut Sagita dkk(2018) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat menjadi strategi untuk memotivasi seorang pegawai agar mencapai kinerja yang maksimal. Pegawai meyakini bahwa budaya organisasi bisa menjadi pedoman untuk bersosialisasi di lingkungan internal maupun eksternal (Sagita dkk, 2018).

Hasil penelitian Rokhimakhumullah dkk(2017) menunjukkan adanya pengaruh positif antara sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi. Faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai didalam organisasi salah satunya adalah budaya organisasi (Sagita dkk, 2018). Budaya organisasi menjadi salah satu faktor yang dapat memperkuat ataupun memperlemah suatu kinerja. Hal ini menjadi perhatian penting mengingat kinerja yang dapat berubah-ubah tergantung pada budaya organisasi yang berkembang didalam organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Rokhimakhumullah dkk(2017) menunjukkan adanya pengaruh positif antara remunerasi terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi. Penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Salahuddin & Marpaung (2014), Maryesa dkk(2016), Abadiyah & Purwanto (2016), Teja (2017) yang menyatakan bahwa remunerasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Adanya perbedaan hasil dari penelitian-penelitian sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja

dan Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi”. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah objek penelitian yang berbedakan untuk mengetahui secara signifikan atas kebijakan pemberian remunerasi yang ditetapkan Direktorat Jendral Pajak (DJP) berdasarkan capaian kerja yang ditetapkan pada (Peraturan Presiden No. 96 Tahun 2017). Penetapan pemberian remunerasi sebelumnya berdasarkan pencapaian target penerimaan pajak nasional pada (Peraturan Presiden No. 37 Tahun 2015).

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi secara teoritis dan praktis. Kontribusi teoritis berupa masukan untuk meninjau kembali pemberian remunerasi pegawai. Sedangkan kontribusi praktis diharapkan dapat berguna bagi akademisi, instansi terkait, peneliti lain, dan pemerintah sebagai bahan referensi, informasi, pengambilan kebijakan pemerintah dimasa yang akan datang dan lain-lain.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada uraian di atas, maka dirumuskan pokok permasalahan pada penelitian ini adalah, sebagai berikut :

1. Apakah sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
2. Apakah remunerasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
3. Apakah sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi.
4. Apakah remunerasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi.

C. Tujuan Penelitian

Adapun maksud atau tujuan dari penelitian ini dilakukan untuk memberikan gambaran serta bukti empiris mengenai pengaruh sistem pengukuran kinerja dan

remunerasi terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi. Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji secara empiris dan mendapatkan bukti tentang pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja pegawai.
2. Untuk menguji secara empiris dan mendapatkan bukti tentang pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai.
3. Untuk menguji secara empiris dan mendapatkan bukti tentang pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi.
4. Untuk menguji secara empiris dan mendapatkan bukti tentang pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi.

D. Manfaat Penelitian

1. Kontribusi teoritis

Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat menjadi bahan masukan untuk meninjau kembali atas pemberian remunerasi yang akan diberikan kepada para pegawai sehingga sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing para pegawai.

2. Kontribusi praktis.

- a. Bagi Akademisi:

Diharapkan hasil dari penelitian ini bermanfaat untuk menjadi bahan referensi bagi peneliti lain serta menyediakan bukti secara empiris mengenai penelitian ini.

- b. Bagi Instansi

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat menjadi bahan masukan dan informasi yang bermanfaat bagi instansi yang terkait.

- c. Bagi Peneliti yang lain

Sebagai tambahan informasi tentang penelitian mengenai sistem pengukuran kinerja dan remunerasi terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi.

d. Bagi Pemerintah:

Diharapkan hasil dari penelitian ini mampu memberikan kontribusi kepada pemerintah mengenai kebijakan pemberian remunerasi yang baik untuk meningkatkan kinerja seorang pegawai dimasa yang akan datang.