

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Keputusan Gubernur DIY Nomor 48 Tahun 2020 tentang pedoman tata kerja ASN di DIY, pada masa pandemi covid-19 instansi pemerintah dituntut mempunyai cara agar para pegawai tetap produktif mendukung keberlangsungan pelayanan publik oleh pemerintah daerah. Pasalnya, ada berbagai faktor yang menghambat setiap orang untuk bekerja selama *Work from Home* (WFH). Di sisi lain, pegawai diharapkan dapat terus berkontribusi terhadap kinerja yang dijalankan. Berdasarkan informasi yang didapat dari media massa, akhir-akhir ini perpajakan Indonesia sering disorot karena kinerjanya yang buruk serta banyaknya kecurangan dan manipulasi penerimaan pajak. Kantor Wilayah DJP DIY pada tahun 2022 mendapati kasus penggelapan pajak di DIY hingga merugikan negara hampir 100 miliar. Hal ini mengakibatkan target penerimaan pajak pemerintah tidak sepenuhnya terpenuhi.

**Tabel 1.1**  
**Laporan Pajak Daerah di DIY**  
*(dalam jutaan rupiah)*

Tahun	Data Pajak Tahunan
2017	2.794.594
2018	3.014.313
2019	3.213.019
2020	12.194.772
2021	2.932.000

Sumber : Laporan Pajak Daerah BPKAD DIY Tahun 2021

Berdasarkan laporan pajak daerah tersebut, diketahui bahwa terjadi

kenaikan dan penurunan penerimaan pajak secara signifikan. Hal ini tidak terlepas dari bagaimana desain organisasi melibatkan pegawainya untuk melakukan tugas dan fungsi pokok secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, instansi pemerintah harus mencari alternatif atau solusi agar pegawai yang tergabung dalam WFH dapat melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya (Kurniawan, 2021).

Kantor pajak yakni lembaga publik yang memegang peranan krusial pada tiap negara, tidak terkecuali Indonesia. Peran dari pajak ini sangatlah penting dalam kehidupan bernegara sebab ini adalah sumber pemasukan negara serta dipergunakan untuk mendanai anggaran negara. Menurut Pasal 1 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2007 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan, pajak 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".

Kinerja sektor pemerintahan yang baik dalam penyelenggaraan pelayanan di era sekarang ini dituntut untuk menghasilkan pelayanan yang maksimal. Dengan demikian, terjadi berbagai macam perubahan sistem, seperti sistem sosial, politik dan kemasyarakatan yang mampu mewujudkan pemerintahan atau kinerja pemerintahan yang lebih baik (Khairudin dan Erlanda, 2016).

Sesuai dengan perintah Allah SWT bahwa di dalam dunia kerja

seorang pegawai atau karyawan harus bekerja dengan baik dan ikhlas yang terdapat pada Qur'an Surah An-Nahl ayat 97, yang berbunyi:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

Artinya: “Barangsiapa mengerjakan kebajikan, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka pasti akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan akan Kami beri balasan dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.”

Terkait dengan hal tersebut, manajemen kinerja diperlukan untuk meningkatkan keterampilan dan memungkinkan karyawan untuk bekerja secara maksimal di masa pandemi covid-19 ini. Berdasarkan informasi yang di dapat dari berita Kompas, pada masa pandemi covid-19, Presiden Joko Widodo menggelar konferensi pers di Istana Bogor Jawa Barat pada 15 Maret 2020. Presiden Joko Widodo menghimbau untuk meminimalisir penyebaran covid-19. Masyarakat diminta untuk bekerja, belajar dan beribadah dari rumah. Salah satunya adalah menciptakan sistem bekerja dari rumah yang biasa disebut WFH (Mahdiana, 2022). Kebijakan WFH memastikan kinerja pegawai akan terpengaruh akibat perbedaan regulasi normal akibat pandemi covid-19 (Kurniawan, 2021).

Berkaitan dengan dampaknya terhadap kinerja pegawai, salah satu cara untuk mengoptimalkan kinerja pegawai adalah dengan memberikan *reward* atau yang biasa disebut dengan insentif. Insentif yang diberikan secara tidak sengaja kepada karyawan, menciptakan mentalitas karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka dengan cara meningkatkan produktivitas dan kinerja mereka (Maziah, 2016). Terlepas dari insentif tersebut, kemauan untuk bekerja harus tetap ada pada diri karyawan.

Motivasi merupakan dorongan internal karyawan yang mendasari perilaku individu (Pawirosumarto *et. al.*, 2017). Motivasi kerja menjadi peran penting dalam menentukan produktivitas seorang karyawan untuk dapat memberikan hasil sesuai dengan kemampuannya (Adipradana dan Andriyani, 2021). Produktivitas keseluruhan meningkat ketika organisasi meningkatkan efisiensi karyawan melalui motivasi (Masud dan Veronica, 2015).

Berdasarkan hal tersebut, desentralisasi dan sistem pengukuran kinerja juga mempengaruhi manajemen kinerja. Desentralisasi adalah pelimpahan wewenang atau tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas agar para manajer yang melapor kepada manajemen ikut serta dalam pengambilan keputusan dan memberdayakan sumber daya manusia (bawahannya) untuk meningkatkan kinerja pegawai (Dewi, 2019). Hal tersebut berdampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai (Rumalatu dan Waelauruw, 2021). Menurut Mulyadi (2005), kinerja adalah penentuan secara berkala efektivitas operasi organisasi dan orang-orangnya, berdasarkan tujuan, standar, dan kriteria yang telah ditentukan. Pengukuran kinerja menyediakan mekanisme penting yang dapat digunakan karyawan untuk menafsirkan tujuan dan standar kinerja dan dapat mendorong kinerja individu di masa depan. Penerapan sistem pengukuran kinerja dalam suatu organisasi berguna untuk mengidentifikasi karakteristik dan kualitas operasi serta menentukan tindakan yang perlu dilakukan agar dapat melakukan perbaikan untuk meningkatkan kinerja dan

efisiensi. (Azhar, 2022).

Dalam beberapa tahun terakhir, pekerja sektor publik di berbagai lembaga, kementerian, dan instansi pemerintah yang lain telah mendapatkan remunerasi sebagai aspek agenda reformasi birokrasi mereka. Tujuan dari remunerasi untuk meningkatkan mekanisme pendapatan serta penghasilan bagi pekerja di berbagai tingkatan, dari tingkat IA (terendah) hingga tingkat IVE (tertinggi). Namun, menurut rencana pemerintah, mekanisme ini tidak bisa langsung diterapkan bagi semua pegawai negeri, karena harus menyesuaikan anggaran negara. Remunerasi bertujuan untuk memperbaiki struktur administrasi dan meningkatkan kinerja pegawai pemerintah (Rachmawaty, 2020).

Laoli (2019) berusaha meneliti tentang analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi sektor publik di KP2KP Gunungsitoli. Setiawan dan Fitrianto (2021) berusaha meneliti tentang dampak *Work from Home* terhadap kinerja karyawan pada masa pandemi covid-19. Penelitian yang dilakukan oleh Ruktipriangga *et. al.*, (2022) berusaha meneliti tentang pengaruh remunerasi dan motivasi kerja terhadap kinerja organisasi pegawai negeri sipil kemenkumham di Kota Dompus. Penelitian yang dilakukan oleh Leo (2020) berusaha meneliti pengaruh insentif terhadap kinerja pegawai pelayanan publik khususnya pada rumah sakit jiwa Kendari. Penelitian yang dilakukan oleh Rumatu dan Waelauruw (2021) berusaha menganalisis dampak insentif dan desentralisasi terhadap kinerja pegawai khususnya pegawai negeri sipil di

Kota Ambon. Selanjutnya, penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Setiawan dan Avrilianni (2020) berusaha meneliti analisis pengukuran kinerja pada pemerintah daerah dengan penelitian pada seluruh organisasi perangkat daerah (OPD) di Kota Bogor.

Penelitian ini mereplikasi penelitian Laoli (2019) dan beberapa penelitian sebelumnya yang telah diuji diatas dengan menambahkan dan mengurangi variabel untuk menyesuaikan dengan kondisi pada praktik pengukuran kinerja di sektor publik Indonesia, termasuk penggunaan unit analisis yang lebih luas yaitu pegawai perpajakan dan keuangan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Seluruh Wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta.

Berdasarkan alasan di atas dan latar belakang masalah yang diuraikan sebelumnya maka penulis memiliki ketertarikan dalam melakukan penelitian terkait beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada instansi bidang perpajakan ketika adanya pandemi covid-19. Dengan demikian penulis ingin mengangkatnya menjadi sebuah karya tulis ilmiah berbentuk skripsi yang berjudul “Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai di Organisasi Sektor Publik Selama Masa Pandemi Covid-19”

## **B. Rumusan Masalah**

1. Apakah kebijakan *work from home* (WFH) berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai bagian keuangan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di seluruh wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta?
2. Apakah pemberian insentif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada bagian keuangan Kantor Pelayanan Pajak Pratama di seluruh wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada bagian keuangan Kantor Pelayanan Pajak Pratama di seluruh wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta?
4. Apakah remunerasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada bagian keuangan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di seluruh wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta?
5. Apakah desentralisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada bagian keuangan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di seluruh wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta?
6. Apakah sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai bagian keuangan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di seluruh wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta?

### **C. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menguji secara empiris pengaruh kebijakan *Work from Home* (WFH) pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di seluruh wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta.
2. Menguji bukti empiris tentang efektivitas pemberian insentif pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di seluruh wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta.
3. Menguji bukti empiris tentang pengaruh motivasi kerja pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di seluruh wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta.
4. Menguji bukti empiris tentang efektivitas remunerasi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di seluruh wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta.
5. Menguji bukti empiris pengaruh desentralisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di seluruh wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta.
6. Menguji bukti empiris tentang efektivitas pengukuran kinerja pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di seluruh wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta.

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### **1. Manfaat Teoritis**

Secara teoritis penelitian ini bermanfaat yaitu bagi penulis, dapat menambah pengetahuan penulis serta menambah kontribusi dalam menganalisis dan mengetahui tentang pengaruh kinerja pegawai selama

pandemi covid-19 dan prakteknya dalam menjalankan tugas dan kebijakan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di seluruh Daerah Istimewa Yogyakarta.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Meningkatkan pengetahuan dan pemahaman tentang praktik manajemen kinerja di organisasi sektor publik.
- b. Memberikan alternatif wacana kepada praktisi tentang dampak praktik manajemen kinerja terhadap kinerja individu organisasi sektor publik di Indonesia.
- c. Mengembangkan pengetahuan serta teori terkait akuntansi, terutama menyangkut pengaruh praktik manajemen kinerja terhadap kinerja individu organisasi sektor publik di Indonesia.
- d. Menjadi bahan referensi untuk mereka yang hendak mempelajari lebih lanjut dalam permasalahan ini.