

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Jakarta, 22/08/2019 Menteri Keuangan (Menkeu) Sri Mulyani Indrawati mengapresiasi Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang secara rutin melaksanakan sistem Penghargaan Kinerja Pegawai (PKP) di lingkungan DJP pada tahun 2019 yang diselenggarakan untuk ke-9 kalinya. Selain sebagai wujud penghargaan yang diberikan DJP kepada pegawai berkinerja terbaik, ini merupakan salah satu cara organisasi untuk mewujudkan SDM unggul bagi DJP di masa mendatang. Tantangan terbesar yang dihadapi institusi pemerintahan di Indonesia adalah melaksanakan kegiatan institusi secara efektif dan efisien. Efektif adalah tercapainya tujuan institusi sesuai dengan target yang telah ditentukan. Sedangkan efisiensi bermakna sejauh mana waktu, biaya, dan Sumber Daya Manusia (SDM) yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.

Permasalahan utamanya adalah belum maksimalnya sumber daya manusia yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam bekerja di Institusi Pemerintahan. Hal ini ditunjukkan dengan masih banyaknya perilaku Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) yang hampir terjadi di tiap tahunnya sehingga mengakibatkan pada rendahnya kinerja (Arfin, 2018).

Kasus terbaru adalah adanya kasus suap yang dilakukan oleh PT Wahana Auto Ekamarga (WAE) yang diungkap oleh KPK pada Kamis (15/8/2019). KPK sendiri telah menetapkan Darwin Maspolim Komisararis PT WAE sebagai tersangka karena memberi suap, selain itu empat orang pegawai pajak KPP PMA III Kanwil

Jakarta Khusus juga ditetapkan sebagai tersangka (Tirto, 15 Agustus. 2019, [www.tirto.id/kpk-tetapkan-lima-tersangka-kasus-suap-restitusi-pajak-pt-wae-egmn](http://www.tirto.id/kpk-tetapkan-lima-tersangka-kasus-suap-restitusi-pajak-pt-wae-egmn)).

Adanya perilaku koruptif yang terjadi hampir setiap tahunnya tentu sangat disayangkan karena merupakan salah satu faktor tidak optimalnya pemungutan pajak di Indonesia. Survei *Global Corruption Barometer* tahun 2017 yang dirilis oleh Transparansi Internasional Indonesia (TII), menempatkan DJP pada peringkat ke-4 dengan skor 45 persen sebagai lembaga terkorup di Indonesia (Arfin, 2018).

Berbagai upaya perbaikan telah dilakukan pemerintah Indonesia salah satunya adalah dengan melakukan restrukturisasi atau pembaharuan khususnya dibidang sumber daya manusia yang dikenal dengan reformasi birokrasi dengan sasaran Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan diterbitkannya Instruksi Presiden Republik Indonesia No 5 Tahun 2004 tentang percepatan pemberantasan korupsi yang merupakan titik awal reformasi birokrasi di Indonesia (Mianto, 2018).

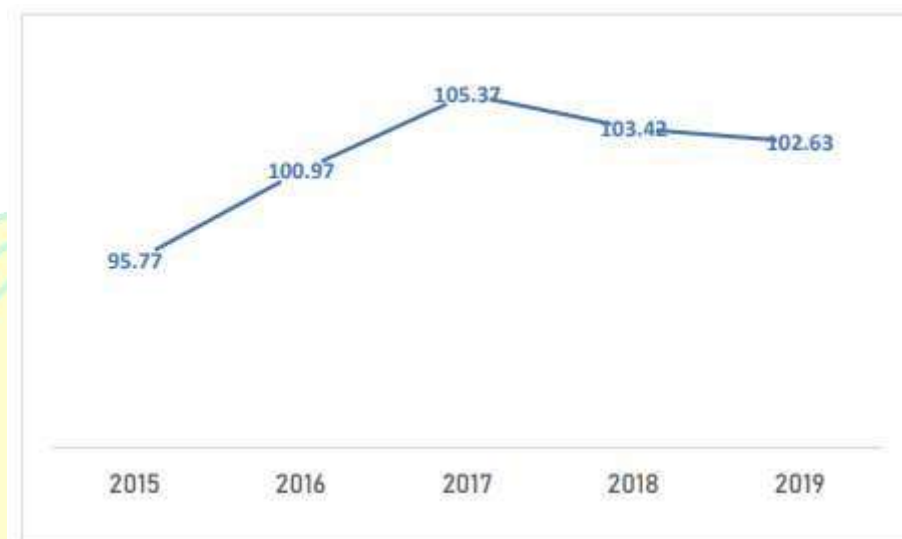
Penetapan kinerja yang diamanatkan dalam reformasi birokrasi dimulai di Menteri Keuangan Republik Indonesia. Tujuan reformasi birokrasi adalah mewujudkan tata kelola keuangan negara yang profesional, amanah, dan tepat arah (*good governance*) serta membangun kepercayaan publik melalui peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Untuk memastikan keberhasilan pencapaian tujuan tersebut maka diperlukan suatu sistem pengelolaan kinerja sebagai bagian dari sistem pengelolaan kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 (LAKIN KPP Pratama Jakarta Pulogadung, 2019)

Salah satu unit organisasi vertikal yang berada dibawah Kementerian Keuangan adalah Direktorat Jendral Pajak (DJP). DJP mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan standarisasi teknis di bidang perpajakan sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 24 Tahun 2010. Dalam melaksanakan tugas tersebut DJP menyelenggarakan fungsi perumusan kebijakan dibidang perpajakan, pelaksanaan kebijakan perpajakan, penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria dibidang perpajakan, pemberian bimbingan teknis dan evaluasi dibidang perpajakan serta pelaksanaan administrasi perpajakan.

Peran Direktorat Jendral Pajak semakin penting dan strategis dalam menunjang kemandirian pembiayaan negara. Hal tersebut disebabkan oleh menurunnya peran penerimaan negara dari sektor minyak dan gas bumi dalam sepuluh tahun terakhir. Peran penerimaan pajak yang meningkat semakin terlihat setelah krisis ekonomi dimana APBN meningkat drastis karena harus menutupi biaya baru (LAKIN DJP, 2018).

Untuk mengatasi masalah ini pemerintah harus meningkatkan penerimaan perpajakan. Saat ini DJP berperan dalam menghimpun penerimaan sebesar lebih dari 70 persen dari total penerimaan dalam negeri. Secara umum pajak yang diberlakukan di Indonesia dapat dibedakan menjadi dua, yaitu pajak daerah dan pajak pusat. Jenis pajak yang dikelola oleh DJP adalah pajak pusat. Pajak pusat meliputi jenis Pajak Penghasilan (PPh), Pajak Pertambahan Nilai (PPN), Pajak Bumi dan Bangunan (PBB), Pajak Penjualan Barang Mewah (PPnBM), Bea Matrai, dan Pajak Tidak Langsung Lainnya (LAKIN DJP, 2018).

Berdasarkan laporan kinerja direktorat jendral pajak tahun 2019 terjadi penurunan pada Nilai Kinerja Organisasi (NKO), Sebagaimana ditunjukkan pada gambar berikut:



**Gambar I.1: Nilai Kinerja Organisasi**

Sumber: Laporan Kinerja DJP, (2019)

Pengukuran capaian kinerja tersebut dilakukan dengan membandingkan antara target (rencana) dan realisasi Indikator Kinerja Utama (IKU) pada masing-masing prespektif. Dari hasil pengukuran kinerja tersebut diperoleh data Nilai Kinerja Organisasi Direktorat Jendral Pajak pada tahun 2019 adalah sebesar 102,63. Secara keseluruhan, NKO 2019 mencapai 102.63 lebih rendah dibandingkan NKO tahun 2018 sebesar 103.42. Dari target penerimaan pajak dalam APBN 2019 sebesar Rp1.577,56 triliun, realisasi penerimaan pajak sampai dengan Desember 2019 mencapai 1332,06 triliun, yaitu sebesar 84,44% dari target. Persentase capaian penerimaan pajak tahun 2019 ini menurun dibandingkan dengan capaian periode yang sama di tahun 2018, yaitu sebesar 92,23%. Berikut di tampilkan target dan realisasi penerimaan pajak ke dalam format tabel pada tiga tahun terakhir:

**Tabel I.1**  
**Persentase Realisasi Penerimaan Pajak Tahun 2017-2019**

Tahun	2017	2018	2019
Target	1.283,57	1.424,00	1.577,56
Realisasi	1.151,03	1.315,51	1332,06
Capaian	89.67%	92.23%	84.44%

Sumber: Laporan Kinerja DJP, (2019)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa capaian tersebut menggambarkan kinerja pegawai yang baik, tetapi belum maksimal karena belum tercapainya target penerimaan 100%. Dengan tidak pernah tercapainya penerimaan pajak yang telah ditargetkan tiap tahunnya menjadi indikator utama kinerja pegawai pajak. Menurut Moheriono (2012), kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan suatu organisasi, kinerja yang dihasilkan oleh setiap orang memiliki pencapaian yang berbeda-beda sehingga tidak dapat disamakan dengan semua orang.

Sistem perpajakan tidak akan berjalan tanpa adanya peran pegawai pajak dalam melayani Wajib Pajak dalam membayar pajak. Maka kinerja pegawai pajak menjadi suatu hal yang perlu ditingkatkan. Untuk mampu menciptakan pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi, masalah kompensasi perlu diperhatikan, pada instansi pajak peningkatan kompensasi dikenal dengan istilah remunerasi. Menurut Hasibuan (2017:119) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang

efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat.

Reformasi birokrasi perlu dan akan dilakukan secara bertahap untuk seluruh jajaran Pegawai Negeri, yang dimulai oleh Kementerian Keuangan, dengan merubah sistem remunerasi dimana penerimaan pegawai selain gaji yang didasarkan pada golongan, juga diberikan penghasilan tambahan sebagai kontra prestasi dari kinerja saat ini. Adapun tambahan tersebut diperhitungkan dari pendidikan dan pengetahuan, pengalaman yang diperlukan, kompleksitas (kerumitan) pekerjaan, ruang lingkup pekerjaan, jenis dan sifat masalah yang harus dipecahkan, pengawasan yang diterima, tanggung jawab supervisi/pengawasan terhadap orang lain, dampak dari keputusan/akibat dari kesalahan, hubungan-hubungan kerja yang harus dilakukan dan kondisi lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa remunerasi pegawai negeri sipil merupakan suatu hal yang dapat memberikan solusi bagi perbaikan kinerja pegawai (Palagia, 2012).

Remunerasi dapat memberikan tambahan penghasilan kepada setiap pegawai, sehingga pegawai lebih konsentrasi dalam bekerja (Palagia, 2012). Pernyataan tersebut mendukung hasil penelitian Suprianto, *et.al* (2019) dan Simbolon & Sumadi (2016), yang membuktikan bahwa remunerasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, pemberian remunerasi yang sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan dapat memberikan rasa keadilan bagi para pegawai dan mengurangi tingkat kecurangan. Semakin tinggi remunerasi yang diberikan maka akan memberikan rasa nyaman kepada pegawai karena kebutuhan materi tercukupi dan pegawai lebih fokus untuk bekerja.

Berbeda dengan hasil penelitian Agustiniingsih & Nur (2017), yang membuktikan bahwa remunerasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai hasil penelitian ini menunjukkan bahwa konsep yang menyatakan remunerasi akan meningkatkan kinerja pegawai tidak terbukti karena syarat untuk mencapai kinerja tinggi dirasa sangat berat bagi pegawai. Para pegawai merasa beban kerja yang diemban cukup berat bagi mereka.

Selain remunerasi budaya organisasi juga merupakan hal yang paling penting dalam peningkatan kinerja pegawai. Robbins (2003) dalam Moehariono (2012) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya dapat membentuk karakter yang khas bagi individu maupun kelompok dalam aktivitas kerjanya. Kekhasan inilah menjadi sesuatu yang dapat dibanggakan setiap anggota organisasi, yang pada akhirnya dapat memotivasi anggota organisasi untuk berperilaku kreatif, inovatif dan meningkatkan produktivitas kerjanya.

Purwanto (2020) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini berarti budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Selain itu, tekanan utama dalam perubahan dan pengembangan budaya organisasi adalah mencoba untuk mengubah nilai-nilai, sikap dan perilaku dari anggota organisasi secara keseluruhan

Menurut Ginting, *et.al* (2020) budaya organisasi yang kondusif dan menyenangkan dapat mengarahkan perilaku pegawai pada pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Cahyani & Jati (2017), Lestari, *et.al* (2020) yang membuktikan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para pegawai karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal.

Namun, penelitian Fariidah (2019), membuktikan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Yogyakarta, karena baik buruknya budaya organisasi tidak memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja pegawai. Masih adanya pegawai yang melanggar budaya organisasi yang diterapkan oleh lingkungan Direktorat Jenderal Pajak seperti malu datang terlambat, dimana para pegawai harus masuk sesuai jam kerja yang telah ditentukan guna mempercepat pelayanan wajib pajak. Nilai-nilai organisasi yang ada (nilai-nilai Kementerian Keuangan) harus dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi di DJP, agar pelaksanaan tugas dan interaksi antar anggota di dalam organisasi selalu berada dalam koridor dan aturan, dan diharapkan pelaksanaan tugas dapat terlaksana dengan efektif dan efisien serta terhindar dari risiko-risiko yang ada yang pada akhirnya kinerja organisasi yang tinggi dapat tercapai.



Faktor lainnya yang dapat memengaruhi kinerja pegawai adalah pengendalian internal. Dengan adanya penerapan pengendalian internal maka semakin kecil kemungkinan terjadinya penyimpangan, sehingga meningkatkan pencapaian kinerja suatu organisasi. Berdasarkan PP No. 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP), pengendalian internal adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundangan-undangan.

Mulyadi (2008) dalam Yusuf *et.al* (2020), mendefinisikan sistem pengendalian internal meliputi struktur organisasi, metode, ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Penelitian yang dilakukan oleh Karina & Tjou, (2018), mengatakan pengendalian internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, karena efektivitas pengendalian internal dapat menilai apakah seluruh aktivitas yang berjalan sesuai dengan aktivitas yang direncanakan dan setiap elemen yang berkaitan dengan tujuan organisasi memiliki kualitas dan potensi. Semakin efektif pengendalian internal maka semakin efektif peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pangestu (2019) yang mengatakan adanya pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sebab semakin baik lingkungan pengendalian semakin baik pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Penelitian oleh Hidayat (2008), dan Putra dan Amar (2013) menyebutkan bahwa kompetensi sumber daya manusia (SDM) yang didukung dengan penerapan sistem pengendalian intern mampu memberikan dampak yang positif bagi kinerja organisasi, dikarenakan kompetensi SDM mampu meminimalisir kesalahan-kesalahan dalam pekerjaan dan sistem pengendalian intern memastikan pekerjaan tersebut selesai sesuai standar yang ditetapkan, baik dari sisi kualitas, ketepatan waktu dan terhindar dari penyimpangan-penyimpangan (*fraud*), sehingga kinerja organisasi yang maksimal bisa tercapai.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Suryanto *et.al* (2017), yang melakukan penelitian pada DJP di Lingkungan Kantor Wilayah Jawa Timur I Surabaya yang menjelaskan bahwasanya kinerja organisasi tidak dapat dicapai dengan lebih baik meskipun disertai oleh sistem pengendalian internal yang diterapkan dengan baik. sehingga dapat dikatakan bahwa sistem pengendalian internal pemerintah tidak memperkuat (memoderasi) kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi. Jadi, sistem pengendalian intern pemerintah dipandang belum mampu secara signifikan dalam memperkuat pencapaian kinerja organisasi yang lebih baik melalui kepuasan kerja yang dimiliki oleh pegawai.

Berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan dan juga masih terdapat perbedaan hasil atas penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian kembali mengenai kinerja pegawai pajak dalam hal ini terkhusus pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jakarta Pulogadung. Penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Remunerasi, Budaya Organisasi dan Pengendalian Internal terhadap Kinerja Pegawai Pajak Pada KPP Pratama Jakarta Pulogadung”.

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah remunerasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pajak?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pajak?
3. Apakah pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja pegawai pajak?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan dalam rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah remunerasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pajak.
2. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pajak.
3. Untuk mengetahui apakah pengendalian internal berpengaruh terhadap kinerja pegawai pajak.

#### **D. Kebaruan Penelitian**

Penelitian ini mempunyai pembaruan penelitian dari pada penelitian-penelitian sebelumnya. Dalam penelitian ini objek yang diambil adalah kinerja pegawai pajak KPP Pratama Jakarta Pulogadung dengan beberapa variabel berbeda yaitu remunerasi, budaya organisasi, dan pengendalian internal sehingga data yang akan diteliti akan berbeda dengan penelitian sebelumnya.

