

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam kehidupan sehari-hari manusia tidak pernah lepas dari kehidupan berorganisasi, karena pada kodratnya manusia merupakan makhluk sosial yang cenderung untuk selalu hidup bermasyarakat. Hal ini nampak baik didalam kehidupan rumah tangga, organisasi kemasyarakatan, bahkan pada saat seseorang memasuki dunia kerja. Seseorang tersebut akan berinteraksi, dan masuk menjadi bagian dalam organisasi tempatnya bekerja. Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2008). Kemudian menurut Mahmudi (2007) mengemukakan organisasi adalah perserikatan orang-orang yang usahanya harus dikoordinasikan, tersusun dari sejumlah sub sistem yang saling berhubungan dan saling tergantung, bekerja sama atas dasar pembagian kerja, peran dan wewenang, serta mempunyai tujuan tertentu yang hendak dicapai.

Dalam mencapai tujuan organisasi, setiap organisasi memerlukan sumber daya untuk mencapainya. Sumber daya merupakan sumber energi, tenaga, kekuatan yang diperlukan untuk menciptakan aktivitas ataupun kegiatan. Sumber daya itu antara lain sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya ilmu pengetahuan dan teknologi, serta sumber daya manusia. Diantara sumber daya tersebut, sumber daya yang terpenting ialah sumber daya manusia (Wirawan,

2009). Sumber daya manusia dianggap penting karena dapat mempengaruhi efisiensi dan efektifitas organisasi, serta merupakan pengeluaran pokok organisasi dalam menjalankan kegiatannya (Simamora, 2006).

Gibson, *et all* (1995) menjelaskan bahwa kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya, atau dengan kata lain kinerja pegawai akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi. Apa yang dikemukakan Gibson tersebut dapat diartikan bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu ataupun kelompok dapat memberikan kekuatan atau pengaruh atas kinerja organisasinya. Kinerja pegawai adalah hal yang penting untuk diperhatikan organisasi, karena dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dan kemajuan organisasi untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan global yang sering berubah atau tidak stabil. Rivai (2003) mengemukakan kinerja ialah hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang, dan tanggung jawabnya. Lalu Seymour (Mahsun dan Mohammad. 2009) menjelaskan bahwa kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur atau dinilai. Dengan demikian, kinerja pegawai dalam suatu organisasi perlu diukur atau dinilai, agar dapat diketahui apakah kinerja pegawai itu baik atau buruk.

Baik buruknya kinerja dapat dipengaruhi banyak factor. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi, dan dikatakan buruk jika sebaliknya (Sinembela, 2010). Kinerja pegawai erat kaitannya dengan penilaian kinerja, untuk itu penilaian kinerja pegawai perlu dilakukan oleh suatu organisasi.

Penilaian kinerja (*performance evaluation*) yaitu proses untuk mengukur atau mengevaluasi hasil pekerjaan yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi (Robbin, 2008). Dengan kata lain penilaian kinerja ditentukan oleh hasil kegiatan sumber daya manusia (SDM) dengan standar kinerja yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya. Dalam perkembangannya, melakukan penilaian kinerja pegawai tidaklah sederhana. Karena dalam penilaian kinerja memerlukan syarat, indikator, serta terdapat elemen-elemen atau variabel-variabel yang mempengaruhinya (Supardi, 2010). Adapun beberapa variabel yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai menurut Wirawan (2009), antara lain:

- a. Gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan yang biasa diterapkan pimpinan kepada bawahan atau pegawai dalam rangka proses kepemimpinannya.
- b. Motivasi kerja, motivasi kerja yang biasa diberikan pemimpin atau organisasi kepada bawahan atau pegawai.

Mulai tahun 1990-an muncul paradigma baru yang sering disebut *New Public Management/ NPM* (Hood, 1991). Walaupun juga disebut dengan nama lain misalnya *Post-bureaucratic Paradigm* (Barzeley, 1992), dan *Reinventing Government* (Osborne dan Gaebler, 1992), tetapi secara umum disebut NPM karena berangkat dari gagasan Christopher Hood sebagai awal mula paradigma alternatif.

Sebagai negara yang juga turut ingin berbenah, Indonesia berusaha menerapkan paradigma NPM tersebut, meski ada sikap pesimis dari berbagai pihak mengenai kesanggupan penerapannya. Di Indonesia sendiri, pelaksanaan manajemen kinerja pada organisasi sektor publik sebenarnya sudah dimulai sejak

tahun 1999 dengan dikeluarkannya Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Penerapan *New Public Management* di Indonesia dapat dilihat dari penerapan beberapa karakteristik-karakteristiknya di dalam praktek-praktek yang tengah di jalankan oleh instansi-instansi pemerintahan di Indonesia.

Manajemen kinerja dapat didefinisikan sebagai daya upaya untuk meningkatkan kemampuan dan mendorong pegawai melalui berbagai cara agar bekerja dengan penuh semangat, efektif, efisien dan produktif, sesuai dengan proses kerja yang benar agar mencapai hasil kerja yang optimal. Menurut Heinrich (2002), Ittner dan Larcker (2001), Otley (1999), Kravchuk dan Schach (1996); dan Brickey et al. (1995) dalam Verbeeten (2008) praktek manajemen kinerja meliputi tujuan yang akan dicapai, pengalokasian hak-hak keputusan, serta pengukuran dan pengevaluasian kinerja organisasi. Praktek manajemen kinerja ini dapat meningkatkan kinerja organisasi sektor publik.

Kaplan (2001), dalam Verbeeten (2008) mengemukakan tentang teori penetapan tujuan yang mengatakan bahwa tujuan yang jelas dan hasil yang terukur diperlukan untuk mencegah penyebaran energi organisasional. Dengan merinci tujuan-tujuan jangka panjang dan jangka pendek organisasi maka ambiguitas pegawai terhadap tujuan organisasi akan menurun, sehingga para pegawai akan terfokus pada penyelesaian tugas-tugas mereka. Selain itu, pemberian insentif juga mampu meningkatkan kinerja (Bonner dan Sprinkle, 2002). Namun, pengukuran dan penghargaan hanya untuk sebagian dari kinerja

akan memiliki pengaruh yang tidak diinginkan untuk keseluruhan kinerja tersebut (Burgess dan Ratto, 2003; Smith, 1995).

Penetapan tujuan yang jelas dan terukur, pengukuran kinerja, dan pemberian insentif merupakan elemen penting dalam manajemen kinerja (Verbeeten, 2008). Secara empiris, bukti-bukti mengenai pengaruh praktek manajemen kinerja organisasi sektor publik dalam skala besar masih terbatas (Van Helden, 2005; Merchant et al, 2003; Heinrich, 2002 dalam Verbeeten, 2008). Beberapa penelitian, dalam kaitannya dengan hubungan antara praktek manajemen kinerja dengan kinerja organisasi sektor publik antara lain adalah penelitian Verbeeten (2008), Indudewi (2009), Betsy (2010).

Verbeeten (2008) berusaha meneliti tentang pengaruh penerapan praktek manajemen berbasis kinerja pada sektor publik di Belanda. Penelitian yang dilakukan oleh Indudewi (2009) berusaha meneliti tentang pengaruh sasaran yang jelas dan terukur, insentif, desentralisasi, dan pengukuran kinerja terhadap kinerja organisasi khususnya SKPD dan BUMD kota Semarang.

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. Kemudian pada tahun 2012 terjadi penurunan jumlah penerimaan pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Polonia yang didapat dari artikel Tribun

Berdasarkan alasan di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pegawai instansi pajak. Dan juga menyesuainya 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 Medan Polonia. Penetapan tujuan yang jelas dan terukur, insentif, motivasi kerja pegawai, desentralisasi, serta sistem pengukuran kinerja merupakan variabel independen yang akan diteliti dalam penelitian ini. Penelitian ini diberi judul **“Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Organisasi Sektor Publik (studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Polonia)”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas terdapat delapan permasalahan yang muncul

1. Apakah tujuan yang jelas dan teratur berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada organisasi sektor publik Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Polonia?
2. Apakah pemberian insentif berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada organisasi sektor publik Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Polonia?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada organisasi sektor publik Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Polonia?
4. Apakah desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada organisasi sektor publik Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Polonia?
5. Apakah sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada organisasi publik Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Polonia?

1.3 Batasan Masalah

Untuk memudahkan serta memfokuskan penelitian yang akan dilaksanakan, penelitian dibatasi hanya pada Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Organisasi Sektor Publik pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Polonia)".

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan sebelumnya, maka dirumuskan masalah penelitian dalam bentuk pertanyaan, yaitu Apakah tujuan yang jelas dan teratur, pemberian insentif, motivasi kerja, desentralisasi, dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada organisasi sektor publik Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Polonia?

1.5 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini adalah Menganalisis pengaruh tujuan yang jelas dan terukur, pemberian insentif, motivasi kerja, desentralisasi, sistem pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Polonia terhadap kinerja pegawai.

1.6 Manfaat Penelitian

Setelah tujuan penelitian ini tercapai, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Meningkatkan pemahaman tentang praktek manajemen kinerja pada organisasi sektor publik.
2. Memberikan wacana alternatif bagi praktisi mengenai pengaruh praktek manajemen kinerja terhadap kinerja individu organisasi sektor publik di Indonesia.

3. Bagi pengembangan teori dan pengetahuan di bidang akuntansi, mengenai pengaruh praktek manajemen kinerja terhadap kinerja individu organisasi sektor publik di Indonesia.
4. Sebagai bahan referensi bagi pihak-pihak yang akan melakukan penelitian lebih lanjut mengenai permasalahan ini.



THE
Character Building
UNIVERSITY