

BAB I PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG MASALAH

Salah satu aspek penting dalam reformasi birokrasi adalah penataan manajemen pemerintahan pusat dan daerah (propinsi, kabupaten, kota). Hal tersebut dinilai penting antara lain karena keberhasilan suatu kebijakan ditentukan pula oleh kemampuan manajemen di dalam birokrasi pemerintahan untuk melaksanakan kebijakan tersebut secara efisien dan efektif. Dewasa ini, terminologi "kinerja" menjadi ikon dalam seluruh tahapan penyelenggaraan pemerintahan baik dipusat maupun di daerah. Dengan bergulirnya reformasi manajemen pemerintahan yang antara lain ditandai terbitnya berbagai peraturan lain yang difokuskan kepada penerapan manajemen yang berorientasi pada peningkatan kinerja atau disebut pula "manajemen kinerja" di lingkungan instansi pemerintah (IP) merupakan suatu keniscayaan. Seluruh aktivitas dalam lingkungan instansi pemerintah akan diukur dari sisi akuntabilitas kinerjanya, baik dari sisi kinerja individu, kinerja unit kerja dan kinerja instansi, dan bahkan juga kinerja pemerintahan secara keseluruhan.

Manajemen pemerintahan yang memiliki kinerja tinggi sangat dibutuhkan, sejalan dengan gagasan untuk meningkatkan daya saing nasional di tingkat global. Terdapat hubungan timbal balik bahwa peningkatan daya saing nasional dan global tidak dapat dilepaskan dari reformasi dalam manajemen pemerintah, khususnya di institusi pemerintah. Agar dapat menjawab tantangan global, yang mengharuskan institusi pemerintah tidak sekedar bereaksi terhadap perubahan,

maka perlu dilakukan perubahan yang positif, dinamis dan berkelanjutan. Di samping itu, institusi pemerintah harus mampu membangun strategi untuk mencapai visi dan misi yang berorientasi pada kualitas kinerja dan dapat memberikan pelayanan yang prima kepada publik.

Di sisi lain, sejalan dengan perkembangan modernisasi sistem manajemen, kinerja tidak semata dinilai dari sisi personal atau pegawai saja, tetapi kinerja secara umum harus diartikan pula sebagai tingkat pencapaian hasil atau degree of accomplishment. Dalam konteks ini, kinerja harus menggambarkan hasil, bukan kemampuan, cara atau perilaku. Mungkin kemampuan, cara atau perilaku menentukan atau mempengaruhi hasil atau tingkat pencapaian, tetapi bukan menjadi bagian dari hasil tersebut. Pencapaian hasil dapat dinilai menurut perilaku, yaitu hasil yang diraih individu (kinerja individu), oleh kelompok (kinerja kelompok), oleh instansi (kinerja organisasi), dan oleh suatu program atau kebijakan seperti kinerja program/kebijakan (dalam Keban, 2004).

Direktorat Penyuluhan, Pelayanan dan Hubungan Masyarakat sub Direktorat di Ditjen Pajak. Salah satu tugas yang dibebankan kepada Direktorat ini adalah meningkatkan program penyuluhan kepada masyarakat. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kesadaran wajib pajak, memperluas, dan meningkatkan pengetahuan pajak. Beberapa kendala yang masing perlu diperbaiki antara lain: (i) belum maksimalnya penerapan pendidikan perpajakan kepada generasi muda, baik melalui jalur pendidikan formal maupun non formal, (ii) belum maksimalnya sosialisasi perpajakan kepada masyarakat, dan (iii) penyediaan *hotline service* bagi masyarakat untuk memperoleh pengetahuan

tentang perpajakan walaupun sudah dilakukan namun masih belum efektif, serta (iv) belum optimalnya fungsi *public relation* juga dilaksanakan untuk dapat meningkatkan citra positif aparat pajak.

Upaya yang sudah dilakukan antara lain dengan diterbitkannya berbagai peraturan perundang-undangan yang secara langsung maupun tidak langsung dimaksudkan untuk mendorong upaya perbaikan kinerja instansi pemerintah dari berbagai dimensi. Salah satunya adalah diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor. 8 tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah, yang kemudian ditindaklanjuti dengan Surat Edaran Meneg PAN yaitu SE/10/M.PAN/07/2005 tentang Kualitas Pelayanan Publik dan SE/15/M.PAN/09/2005 tentang Peningkatan Intensitas Pengawasan dalam Upaya Perbaikan Pelayanan Publik. Jika diidentifikasi lebih jauh, banyak sekali peraturan perundangan dan kebijakan lainnya yang telah diterbitkan, yang memperlihatkan upaya perbaikan terhadap kinerja instansi pemerintah. Namun, disisi lain, masih terdapat pertanyaan besar : bagaimanakah pengaruh dari berbagai langkah kebijakan tersebut terhadap perbaikan manajemen kinerja instansi pemerintahan ?.

Jika ditinjau dari sudut ilmu manajemen, Simanjuntak (2005) menyatakan bahwa kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja organisasi adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di organisasi tersebut. Kinerja individu, kinerja kelompok dan

kinerja organisasi, dipengaruhi oleh banyak faktor intern dan ekstern organisasi. Pendapat Simanjuntak ini mengartikan bahwa kinerja organisasi merupakan akumulasi dari kinerja individu yang kemudian membentuk kinerja unit atau seksi, kemudian mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Banyak penelitian yang menunjukkan betapa pentingnya hubungan-hubungan komunikasi yang terbuka dan bebas baik secara vertical maupun horizontal. Di banyak organisasi, kebuntuan komunikasi juga kerap menjadi sandungan. Pimpinan kadang membentangkan jarak terhadap bawahannya, atau komunikasi yang berjalan satu arah. Jangankan mendengarkan suara bawahan, yang terjadi malah miskomunikasi. Padahal, komunikasi merupakan salah satu kunci sukses menggalang harmonisasi antara manajemen dan karyawan. (dalam Kreitner dan Kinicki, 2005).

Salah satu fungsi Direktorat Penyuluhan, Pelayanan dan Hubungan Masyarakat (Dit P2Humas) Ditjen Pajak adalah fungsi Humas. Humas merupakan komunikasi antara suatu organisasi dengan publiknya (masyarakat sekitarnya). Humas dikendalikan oleh organisasi yang bersangkutan, namun ditujukan untuk kebaikan bersama. Humas adalah juga soal mendengar dan berbicara. Dengan humas yang efektif, suatu organisasi mempunyai persepsi dan bertindak sesuai harapan publik, serta difahami dan mendapat dukungan publik. Mendengar juga perlu dilakukan dalam konteks penginderaan kondisi lingkungan serta antisipasi persepsi publik di masa yang akan datang. Humas berpengaruh pada keberhasilan manajemen suatu organisasi.

Komunikasi meningkatkan keharmonisan kerja dalam organisasi. Sebaliknya apabila komunikasi tidak efektif, maka koordinasi akan terganggu. Akibatnya adalah disharmonisasi yang akan mengganggu proses pencapaian target dan tujuan organisasi. Seringkali, kurangnya komunikasi menyebabkan kesalahpahaman dan berujung konflik di dalam organisasi. Kemampuan komunikasi yang dimiliki baik oleh pimpinan dan bawahan juga memegang peranan penting dalam penciptaan hubungan kerja yang harmonis. Selain itu, Direktorat Penyuluhan, Pelayanan dan Hubungan Masyarakat sebagai salah satu Direktorat di Ditjen Pajak yang memiliki tugas memberikan penyuluhan kepada masyarakat tentu saja merupakan ujung tombak atau perwakilan dari Ditjen Pajak sebagai komunikator dalam rangka mensosialisasikan kebijakan pemerintah di bidang pajak kepada masyarakat umum.

Selain mencermati masalah komunikasi, hal lain yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi adalah kedisiplinan. Menurut Hasibuan (2002), disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi. Tanpa dukungan disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi untuk mewujudkan tujuannya. Berdasarkan pendapat Hasibuan ini dapat diidentifikasi bahwa salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya adalah dengan cara meningkatkan kedisiplinan anggota organisasi.

Walaupun banyak peraturan yang mengatur tentang kedisiplinan, namun tentu saja masih ditemuinya pelanggaran-pelanggaran disiplin di lingkungan Direktorat Penyuluhan, Pelayanan dan Hubungan Masyarakat, Ditjen Pajak. Beberapa pelanggaran, mulai dari pelanggaran yang ringan seperti (1) tidak mau melaksanakan perintah atasan; (2) terlambat masuk kantor; (3) pulang cepat; (4) main game pada jam kerja; (5) tidur pada jam kerja dan berbagai pelanggaran ringan lainnya masih sering terjadi. Bahkan tidak jarang pula ditemui pelanggaran berat seperti tidak masuk kerja, masuk kerja tetapi tidak bekerja, dan melakukan bisnis di luar kantor pada saat jam kerja.

Di lingkungan pegawai negeri sipil dalam rangka menjamin tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas pekerjaan telah dibuat suatu ketentuan Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil, sebagai suatu peraturan yang memuat keharusan, larangan, dan sanksi apabila keharusan tidak dilaksanakan atau larangan dilanggar. Direktorat Penyuluhan, Pelayanan dan Hubungan Masyarakat yang merupakan instansi di bawah lingkungan Departemen Keuangan, dalam upaya meningkatkan kedisiplinan pegawainya mengacu kepada Keputusan Menteri Keuangan Nomor. 71/PMK.01/2007 tentang Pedoman Peningkatan Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Departemen Keuangan, yang merupakan salah satu upaya Departemen Keuangan untuk mendisiplinan pegawai di lingkungannya. Peraturan yang mempertegas sanksi yang dilakukan moral ini kemudian di tindaklanjuti dengan diterbitkannya Keputusan Menteri Keuangan Nomor. 1/PMK.03/2007 tentang Kode Etik Pegawai Direktorat Jenderal Pajak sebagai pelaksanaan ketentuan Pasal 2 dan Pasal 10 ayat (2) Peraturan Menteri

Keuangan Nomor 29/PMK.01/2007 tentang Pedoman Peningkatan Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Departemen Keuangan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 71/PMK.01/2007 perlu menetapkan Peraturan Menteri Keuangan tentang Kode Etik Pegawai Direktorat Jenderal Pajak.

Miftah Thoha (2005) menyatakan bahwa salah satu tolak ukur dari kedisiplinan ini adalah kehadiran dan keputungan pegawai tepat waktu sesuai dengan jadwal yang ditentukan. Cara yang ditempuh, yaitu dengan segera menarik daftar hadir setelah jam kehadiran sudah lewat dan memberikan daftar hadir menjelang waktu jam pulang. Namun cara ini ternyata ada kelemahannya, yaitu sering kali pegawai yang terlambat menitip tanda tangan kehadiran ini kepada teman-teman yang lebih dahulu datang. Sedangkan di beberapa instansi pemerintah lainnya termasuk di lingkungan Ditjen Pajak sudah digunakan alat absensi modern berupa absensi dengan sidik jari yang tidak dapat diwakilkan kepada orang lain. Tapi sekali lagi, penggunaan alat absensi elektronik ini juga tidak bisa menjamin perilaku disiplin waktu pegawai. Misalnya, seorang pegawai datang ke kantor pada pagi hari memenuhi daftar hadir, kemudian meninggalkan kantor dan kembali lagi menjelang keputungan.

Dari uraian permasalahan di atas, penulis tertarik untuk meneliti mengenai dua faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi di lihat dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia yaitu faktor komunikasi dan disiplin kerja.

1.2. PERUMUSAN MASALAH

Dari latar belakang masalah yang sudah diuraikan di atas, maka perumusan masalah penelitian ini adalah :

- a. Apakah secara parsial terdapat hubungan antara kemampuan komunikasi dan disiplin kerja dengan kinerja organisasi di Direktorat Penyuluhan, Pelayanan dan Hubungan Masyarakat, Ditjen Pajak?
- b. Dari dua variabel yang diteliti, variabel manakah yang hubungannya paling kuat dalam menjelaskan kinerja Direktorat Penyuluhan, Pelayanan dan Hubungan Masyarakat, Ditjen Pajak ?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui hubungan antara kemampuan komunikasi dan disiplin kerja dengan kinerja organisasi di Direktorat Penyuluhan, Pelayanan dan Hubungan Masyarakat, Ditjen Pajak. Sedangkan tujuan dari penelitian ini diharapkan dapat memperlihatkan kontribusi dua variabel yang diteliti yaitu kemampuan komunikasi dan disiplin kerja dalam mempengaruhi kinerja organisasi khususnya di Direktorat Penyuluhan, Pelayanan dan Hubungan Masyarakat, Ditjen Pajak.

1.4. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Bagi penulis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran atau informasi mengenai factor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi, yang dalam penelitian ini adalah kemampuan komunikasi dan disiplin kerja pegawai.

- b. Bagi organisasi, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan untuk mengoptimalkan kinerja instansi dengan memperhatikan kemampuan komunikasi dan disiplin pegawai.
- c. Bagi pihak lain yang ingin melakukan penelitian dengan focus masalah serupa, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan rujukan atau literatur yang berguna untuk mengembangkan penelitian lanjutan.

