

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG MASALAH

Perkembangan lingkungan strategis nasional dan internasional yang dihadapi dewasa ini dan di masa datang mensyaratkan perubahan paradigma pemerintahan, pembaruan sistem kelembagaan, peningkatan kompetensi sumber daya manusia dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan bangsa serta hubungan antar bangsa yang mengarah pada terselenggaranya pemerintahan yang baik (*good governance*).

Semangat reformasi telah mendorong pendayagunaan aparatur negara untuk melakukan pembaharuan dan peningkatan efektivitas dalam melaksanakan fungsi penyelenggaraan pemerintahan negara dalam pembangunan, perlindungan dan pelayanan masyarakat guna mendukung kebutuhan serta kepentingan rakyat. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan reformasi birokrasi merupakan peluang sekaligus tantangan yang harus ditangani secara sistematis dan berkelanjutan.

Di sisi lain penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik dalam pengelolaan administrasi publik dan pelaksanaan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah merupakan perwujudan tanggung jawab dan sensitivitas pemerintah terhadap tuntutan dan aspirasi masyarakat dalam mencapai tujuan serta cita-cita berbangsa dan bernegara. Dalam rangka proses penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik (*good governance*) tersebut diperlukan adanya langkah pembaharuan atau reformasi birokrasi.

Tantangan yang dihadapi aparatur negara cukup memprihatinkan terutama karena masih ada pemimpin dan aparatur negara yang mengabaikan nilai-nilai moral dan budaya kerja. Oleh karena itu perlu segera dikembangkan budaya kerja aparatur demi terwujudnya kesejahteraan dan pelayanan masyarakat secara baik dan benar. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara telah mengembangkan program yang menyangkut budaya kerja aparatur, peningkatan efisiensi, disiplin, penghematan, dan kesederhanaan hidup, yang semuanya diarahkan pada perwujudan pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pemerintahan yang bersih (Tamin, 2003).

Sebagai sebuah organisasi. Ditjen Pajak paling tidak memiliki tiga komponen penting ada yang ada di dalamnya meliputi struktur, proses dan juga manusia (pegawainya) yang terlibat di dalamnya. Dengan berbagai latar belakang status, pendidikan, pengalaman kerja maka individu-individu di Ditjen Pajak tentulah memiliki keragaman. Sebagai individu inilah, pegawai cenderung menunjukkan perilaku kerja yang berbeda satu sama lain. Konsekuensinya, penampilan atau prestasi kerja yang mereka tunjukkan juga berbeda-beda. Secara sederhana dapat dijelaskan bahwa tingkahlaku yang berbeda-beda tersebut pada dasarnya merupakan fungsi dari kondisi orang yang bersangkutan dengan lingkungan yang dihadapi. Artinya, tingkahlaku seseorang (bagaimana seseorang berbuat dan seperti apa hasilnya) ditentukan oleh kondisi fisik maupun psikis orang yang bersangkutan tersebut berada. Organisasi bukan saja mengharapkan pegawai mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Kemampuan

dan kecakapan pegawai tidak ada artinya bagi organisasi jika mereka tidak memiliki motivasi yang kuat untuk bekerja dengan baik, Hasibuan, (2002).

Menurut Simamora (1997) motivasi adalah sesuatu yang memulai gerakan atau sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dengan cara-cara tertentu. Motivasi timbul dari diri seorang pegawai dimulai dari pengenalan secara sadar suatu kebutuhan yang belum terpenuhi, kemudian ditetapkan sasaran yang diperkirakan akan memenuhi kebutuhan yang selanjutnya akan diikuti dengan tindakan untuk mencapai sasaran tersebut, sehingga kebutuhannya dapat terpenuhi. Apabila tindakan tersebut sesuai yang diharapkan maka tindakan tersebut akan diulangi lagi apabila berhadapan dengan peristiwa atau hal yang sama. Pengalaman tersebut akan membentuk reaksi spontan terhadap suatu situasi tanpa disadari. Motivasi individual tiap pegawai yang sejalan dengan misi organisasi akan bermanfaat untuk mengembangkan organisasi sehingga akan berbentuk motivasi kelompok yang sering disebut dengan komitmen.

Faktor penting yang mempengaruhi motivasi pegawai adalah kepemimpinan. Banyak pakar yang menyatakan bahwa motivasi erat hubungannya dengan kepemimpinan. Herzerg dengan *two factor theory*-nya memasukkan gaya kepemimpinan sebagai faktor hygiene yang mempengaruhi kepuasan untuk membentuk motivasi kerja (dalam Kreitner dan Kinicki, 2005). Selanjutnya, Purwanto (1997) mendefinisikan kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan kepada yang dipimpinnya, agar mau melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan

kepadanya dengan rela, dan penuh semangat. Hasibuan (2002) mendefinisikan kepemimpinan sebagai cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa ada keterkaitan erat antara kepemimpinan dengan motivasi kerja seorang pegawai.

Selain kepemimpinan, faktor lain yang tak kalah pentingnya dalam mempengaruhi motivasi seorang pegawai adalah penilaian kinerja. Sebagai salah satu dasar dalam pengambilan keputusan atas promosi, demosi, pemberhentian dan balas jasa, tentu saja faktor penilaian kinerja ini menjadi salah satu motivasi kerja pegawai. Penilaian kinerja organisasi pemerintah atau instansi pemerintah sudah mempunyai aturan yang baku dalam penilaian kinerja pegawai dengan nama Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang dilakukan setiap akhir tahun. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil, DP3 sebagai alat penilaian kinerja pegawai diukur dari segi kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan.

Dari keseluruhan aspek penilaian tersebut diibaratkan bahwa semua pegawai memiliki tingkat kemampuan dan latar belakang yang sesuai dengan tuntutan kerja sebagaimana diatur dalam TUPOKSI (Tugas Pokok dan Fungsi) dari instansi tersebut. Penilaian kinerja pegawai yang merupakan cara pembinaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi perlu dilakukan dengan prinsip-prinsip pembinaan personil yang tepat sesuai dengan kesepakatan bersama. Hal ini tidak dianut didalam system penilaian kinerja yang dilakukan oleh instansi

pemerintah, disamping itu jarak antara pekerjaan dan penilaian kinerja selama satu tahun sangat kesulitan dalam penilaian, hal ini akan berakibat bahwa sipenilai tidak lagi obyektif dalam menilai anak buahnya bahkan yang ditemukan dilapangan penilaian kinerja pegawai atau DP3 justru diisi oleh pegawai yang dinilai sedangkan atasannya yang mempunyai hak untuk menilai hanya melegalkan hasil dari penilaian tersebut. Hal seperti ini tentunya tidak dibenarkan. Namun apabila kita mau konsekuen terhadap pelaksanaan penilaian kinerja yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor. 10 tahun 1979 dengan beberapa peraturan pelaksanaannya, tentunya akan lebih baik, dan penilaian kinerja akan obyektif serta bisa digunakan sebagai bahan untuk mengadakan evaluasi kinerja.

Ketidakjelasan pada sistem penilaian, terutama karena tidak adanya standar penilaian yang jelas, dapat mengakibatkan terjadinya kesalahan penilaian akibat unsur subyektivitas atau penilaian tidak berdasar standar tertentu. Kesalahan penilaian tersebut antara lain (1) bias *central tendency*, atau penilai seringkali memberikan nilai sedang atau ditengah-tengah, (2) bias *leniency*, atau memberi penilaian yang terlalu tinggi, apabila dibandingkan dengan kenyataan kinerja yang sebenarnya, atau (3) bias *strictness*, atau memberi penilaian terlalu rendah, apabila dibandingkan dengan kenyataan kinerja yang sebenarnya. Bias penilaian tersebut bisa diminimalkan apabila dalam proses penilaian, diberikan standar yang jelas dan spesifik. Tentunya dengan penilaian yang tidak objektif ini dapat menimbulkan pegawai menjadi kurang bergairah kerja dan kehilangan motivasi berprestasi, bahkan dapat menimbulkan konflik di dalam organisasi (dalam Rosemaryanti, 2005).

Berdasarkan kajian Prayitno (2005) permasalahan yang lain dari manajemen kepegawaian di Indonesia masih seputar masalah kurangnya komitmen pegawai terhadap visi dan misi organisasi, sikap pegawai yang tidak memegang teguh amanah dan komitmen dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Hal ini menyebabkan masih seringnya terjadi penyimpangan dan kesalahan (deviasi dan distorsi) dalam kebijakan kepegawaian yang berdampak luas kepada masyarakat yang mengakibatkan banyaknya sorotan masyarakat terhadap kemampuan pegawai, banyaknya pegawai yang sering mangkir, datang terlambat, pulang lebih awal, menunda-nunda pekerjaan dan lain-lain.

Adanya komitmen dan kemauan dari setiap pimpinan dan bawahan sebuah institusi merupakan kunci keberhasilan dari berhasilnya visi dan misi organisasi. Tanpa kemauan yang kuat dari setiap individu dan organisasi maka segala peraturan dan rencana yang diterapkan tidak akan berhasil dengan baik. Porter (Mowday, dkk, 1982) yang dikutip Kuntjoro (2002) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu : (a) penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi; (b) kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi; dan (c) keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk meneliti tingkat motivasi pegawai berdasarkan tiga faktor yang mempengaruhinya yaitu kepemimpinan, efektivitas penilaian kinerja dan komitmen organisasi.

1.2. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah, maka penelitian dapat dirumuskan :

- a. Apakah Kepemimpinan, Efektivitas Penilaian Kinerja, dan Komitmen organisasi secara parsial memiliki hubungan positif dengan motivasi berprestasi pegawai di Bagian Keuangan Sekretariat Ditjen Pajak?
- b. Dari tiga variabel tersebut, variabel manakah yang memiliki hubungan yang paling kuat dengan motivasi berprestasi pegawai ?

1.3. MAKSUD DAN TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini dimaksudkan untuk untuk menyusun teori mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi berprestasi pegawai secara umum dan di Ditjen Pajak khususnya, sehingga dapat dijadikan acuan untuk merumuskan kebijakan di masa yang akan datang. Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

- a. Untuk mengetahui apakah ada hubungan antara variabel bebas (kepemimpinan, efektivitas penilaian kinerja dan komitmen organisasi) baik secara parsial dengan motivasi berprestasi pegawai di Bagian Keuangan Sekretariat Ditjen Pajak, Jakarta.
- b. Untuk mengetahui kontribusi tiga variabel bebas tersebut mempengaruhi motivasi berprestasi pegawai khususnya di Bagian Keuangan Sekretariat

Ditjen Pajak, Jakarta.

1.4. KEGUNAAN PENELITIAN

- a. Memberikan penjelasan secara empiris terhadap hubungan antara kepemimpinan, efektivitas penilaian kinerja dan komitmen organisasi terhadap motivasi berprestasi pegawai.
- b. Penelitian ini dapat dijadikan tolak ukur dan gambaran mengenai motivasi pegawai khususnya di Bagian Keuangan Sekretariat Ditjen Pajak beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya yaitu kepemimpinan, efektivitas penilaian kinerja dan komitmen organisasi sehingga dapat dilakukan penyesuaian kebijakan bagi pimpinan.
- c. Serta bagi pihak lain yang memerlukan, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan rujukan atau literatur untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

