

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Manusia merupakan sumberdaya yang penting dalam organisasi, dimana efektivitas organisasi sangat ditentukan oleh manajemen manusia. Sumberdaya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuhan bagi kehidupan organisasi untuk tetap dapat bertahan dan berkembang di era globalisasi saat ini. Dalam keberadaannya, sumberdaya manusia mempunyai peran penting dalam setiap kegiatan organisasi, baik organisasi publik maupun swasta.

Peran penting sumberdaya ini terutama dalam upaya pencapaian tujuan organisasi, karena dinamika organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja sumberdaya manusianya. Betapapun dengan dukungan sarana dan prasarana serta sumber dana yang besar, tetapi tanpa adanya dukungan sumberdaya manusia yang handal, kegiatan dan tujuan organisasi tidak akan tercapai dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumberdaya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, sumberdaya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi.

Keberhasilan kegiatan yang diharapkan organisasi akan dapat dicapai apabila strategi pengembangan sumberdaya manusia organisasi tersebut akurat, terencana, terarah dan terpadu. Strategi pengembangan sumberdaya manusia yang terarah dan terpadu akan dapat memotivasi pegawai bekerja secara produktif dan kreatif sehingga kinerja organisasi secara keseluruhan akan menjadi lebih baik. Bagi organisasi tuntutan untuk dapat memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumberdaya manusia yang berkualitas semakin mendesak untuk dilakukan sesuai dengan keadaan yang senantiasa berubah.

Dalam organisasi publik, sumberdaya manusia memiliki peran sebagai birokrat dan juga sebagai pelayan masyarakat. Sebagai pelayan masyarakat, kinerja pegawai pemerintah semakin mendapat sorotan masyarakat karena budaya birokrasi dan budaya kerja aparatur pemerintah yang belum berubah. Secara

umum dalam suatu organisasi pemerintah tidak terlihat adanya budaya tentang persaingan, budaya kerja keras, budaya tentang pengambilan resiko serta budaya kreativitas dan inovasi. Hal yang sering terlihat adalah budaya kerja menunggu perintah dari atasan, menunggu petunjuk dari atasan serta mengikuti peraturan dari atasan. Pada organisasi pemerintah para pegawai bekerja terikat dengan peraturan yang ada, sehingga kebebasan berkreativitas tidak ada dan ini menimbulkan keberanian untuk bermalas-malas atau mangkir di saat bekerja.

Menyadari tuntutan dan persepsi masyarakat yang berkembang tersebut, maka upaya membenahan kinerja pegawai pemerintahan harus menjadi prioritas utama dalam perubahan dan pembaharuan manajemen pemerintahan. Dengan membenahan ini akan diperoleh sistem penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien sehingga akan menghasilkan pelayanan publik yang berkualitas prima dan memenuhi harapan masyarakat secara umum.

Kinerja pegawai pemerintah selalu menjadi menarik untuk dibahas, terutama yang menyangkut kualitas kinerjanya. Umumnya kajian terhadap kinerja maupun kualitas kerja pegawai pemerintahan tersebut dihubungkan dengan etos kerja, budaya kerja, sikap maupun dari sudut pandang produktivitas. Dari kajian-kajian yang telah dilakukan sebelumnya, belum banyak ditemukan solusi tepat untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai pemerintahan. Termasuk upaya-upaya yang telah dilakukan pemerintah sendiri untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai yang ternyata juga tidak membawa hasil bagi peningkatan kinerja, seperti penetapan cuti bersama hari kerja efektif diantara dua hari libur yang pada akhirnya dicabut.

Penerimaan negara dari sektor pajak tidak dapat dipungkiri memiliki peranan penting dalam menunjang penyelenggaraan negara dari tahun ke tahun. Dengan visi “menjadi model pelayanan masyarakat yang menyelenggarakan sistem dan manajemen perpajakan kelas dunia yang dipercaya dan dibanggakan masyarakat,” Direktorat Jenderal Pajak menetapkan sejumlah misi, diantaranya misi di bidang fiskal, ekonomi dan kelembagaan.

Misi di bidang fiskal, yaitu “menghimpun penerimaan dalam negeri dari sektor pajak yang mampu menunjang kemandirian pembiayaan pemerintah berdasarkan undang-undang perpajakan dengan tingkat efektifitas dan efisiensi yang tinggi.” Dalam bidang ekonomi, Direktorat Jenderal Pajak memiliki misi, yaitu “mendukung kebijakan pemerintah dalam mengatasi permasalahan ekonomi bangsa dengan kebijaksanaan perpajakan yang meminimalkan distorsi.” Dan di bidang kelembagaan memiliki misi, yaitu “senantiasa memperbaharui diri, selaras dengan aspirasi masyarakat dan teknokrasi perpajakan serta administrasi perpajakan muktahir.”

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi tersebut, Direktorat Jenderal Pajak melakukan penerapan sistem administrasi perpajakan modern sebagai salah satu wujud reformasi perpajakan yang telah digulirkan sejak tahun 2002. Karakteristik utama dari penerapan sistem administrasi perpajakan modern adalah adanya penunjukan *Account Representative* pada unit kantor pelayanan pajak modern. Dalam tugasnya, *Account Representative* melaksanakan fungsi-fungsi pelayanan, pengawasan dan konsultasi yang diimplementasikan dalam bentuk : 1) menjawab pertanyaan Wajib Pajak atas permasalahan perpajakan; 2) memonitor penyelesaian pemeriksaan pajak dan proses keberatan; 3) membantu Wajib Pajak dalam memperoleh penegasan dan konfirmasi masalah perpajakan; 4) melakukan pemuktahiran data Wajib Pajak dan *company profile*; 5) menginformasikan ketentuan perpajakan terbaru; 6) memonitor kepatuhan Wajib Pajak melalui pemanfaatan data & SIDJP; serta menyelesaikan permohonan surat keterangan yang diperlukan Wajib Pajak.

Salah satu upaya dalam meningkatkan kinerja *Account Representative* adalah dengan cara meningkatkan motivasi kerja dan budaya kerjanya. Motivasi kerja dan budaya kerja *Account Representative* dapat ditingkatkan melalui berbagai cara, apabila faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dan budaya kerja tersebut dapat teridentifikasi, kemudian dianalisis pengaruhnya terhadap kinerja *Account Representative*. Berdasarkan hal tersebut, dapat dirumuskan kebijakan program peningkatan kinerja sumberdaya manusia pada umumnya dan *Account*

Representative pada khususnya dengan memanfaatkan faktor-faktor motivasi kerja dan budaya kerja tersebut. Oleh karena itu, dipandang perlu untuk dilakukan penelitian mengenai pengaruh motivasi dan budaya kerja dalam upaya peningkatan kinerja *Account Representative* di unit-unit kerja Kantor Wilayah DJP Jawa Barat II.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana persepsi *Account Representative* terhadap motivasi kerja dan budaya kerja ?
2. Faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi motivasi kerja dan budaya kerja serta kinerja *Account Representative* ?
3. Upaya apa saja yang dapat dilakukan dalam rangka meningkatkan motivasi kerja dan budaya kerja *Account Representative* ?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah diatas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja dan budaya kerja yang berpengaruh terhadap kinerja *Account Representative* dengan cara :

1. Mengidentifikasi persepsi motivasi kerja dan budaya kerja *Account Representative*
2. Menganalisis faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja dan budaya kerja *Account Representative*
3. Merumuskan kebijakan dalam upaya peningkatan motivasi kerja dan budaya kerja *Account Representative* sehingga mampu meningkatkan kinerja dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pengambil keputusan terutama di unit-unit kerja Kantor Wilayah DJP Jawa Barat II dalam

membuat suatu strategi yang tepat dan terpadu bagi peningkatan kinerja *Account Representative*. Penelitian ini juga diharapkan bermanfaat bagi ilmu pengetahuan sebagai bentuk kajian dalam bidang manajemen sumberdaya manusia. Bagi penulis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana pengembangan wawasan dalam memahami teori manajemen sumberdaya manusia.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dibatasi dalam ruang lingkup unit-unit kerja Kantor Wilayah DJP Jawa Barat II. Penelitian ini hanya membahas faktor-faktor motivasi kerja dan budaya kerja yang mempengaruhi kinerja *Account Representative* tanpa membedakan keragaman responden sehingga lebih mudah memberikan fokus perhatian terhadap faktor-faktor yang diteliti untuk dapat meningkatkan kinerja *Account Representative* dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

