

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Penelitian**

Pembagian daerah di Indonesia pada dasarnya diatur dalam undang-undang dan peraturan yang dibuat oleh pemerintah dalam menyelaraskan perimbangan daerah. Dalam rangka menjalankan pemerintahan menurut Undang-undang Republik Indonesia 1945 Bab VI pasal 18 tentang Pemerintah Daerah yang berdasarkan atas otonomi daerah, maka dibagi menjadi provinsi, dan kabupaten atau kota.

Otonomi daerah dilaksanakan guna mewujudkan pembangunan yang ada di daerah, mendekatkan pelayanan publik, memudahkan masyarakat untuk memantau dan mengontrol pendapatan dan belanja daerah. Sejalan dengan hal diatas, Pemerintah Daerah diharapkan mampu mengelola sumber-sumber keuangan khususnya melalui Pendapatan Asli Daerah atau PAD.

Tuntutan peningkatan pendapatan asli daerah semakin besar seiring dengan semakin banyaknya kewenangan pemerintah pusat yang dilimpahkan kepada daerah. Oleh karena itu, Pemerintah Daerah yang memiliki kewenangan fungsi *budgetair* diatur oleh Dinas Pelayanan Pajak berkepentingan dalam pengembangan dan perluasan fungsi yang menuntut terus menggali sumber-sumber yang dimiliki dan berpotensi menghasilkan pendapatan bagi daerah.

Sumber daya manusia atau pegawai saat menjalankan tugasnya tanpa disadari dalam kesehariannya melakukan kebiasaan yang lama kelamaan

menjadi budaya. Budaya ini lama kelamaan membentuk perilaku organisasi dan menghasilkan sebuah budaya yang menjadi karakteristik organisasi tersebut.

Budaya organisasi akan mempengaruhi cara pekerjaan yang dilakukan dan cara pegawai berperilaku serta cara pandang yang sama dalam melakukan aktivitas pekerjaan. Budaya organisasi akan berdampak pada efisiensi dan efektivitas organisasi. Budaya organisasi dapat membantu kinerja pegawai, karena menciptakan tingkat motivasi yang besar bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Nilai-nilai yang dianut bersama membuat pegawai merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat pegawai berusaha lebih keras meningkatkan kinerja pegawai yang kompetitif.

Budaya organisasi publik identik dengan kinerja yang lambat, malas-malasan, tidak tepat waktu dan erat kaitannya dengan Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN). Oleh karena itu, kinerja pegawai dalam organisasi publik harus terus diperhatikan sehingga hal penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Selain itu untuk mendukung tugas-tugas pemerintahan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat yang berorientasi pada pelayanan publik (*public service*).

Pelayanan publik oleh Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung pada tahun 2015 masih belum berjalan sesuai dengan visi misi dan tupoksi yang ada. Salah satunya yaitu pencapaian target pajak 2015. Pencapaian target pajak Dinas

Pelayanan Pajak Kota Bandung tahun 2015 masih belum tercapai sesuai target yang sudah ditentukan sebesar Rp 1,6 triliun. Dari target yang sudah ditentukan diatas, per 25 Agustus 2015 pencapaian target baru mencapai Rp 791 miliar atau hanya sebesar 49,01% dari target yang harus dicapai.<sup>1</sup>

Tidak tercapainya target pajak pada tahun 2015 mengindikasikan rendahnya budaya organisasi yang ada di Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung. Hal ini dapat dilihat dari rendahnya inisiatif pegawai dalam menyelesaikan tanggungjawab yang menjadi tujuan organisasi tersebut. Rendahnya budaya organisasi di Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung juga terlihat dengan formasi pegawai yang tidak lengkap pada saat jam kerja berlangsung. Selain itu, budaya organisasi yang lama yang sifatnya kaku masih bertahan dengan kurang membaurnya pimpinan dengan bawahan yang dibatasi adanya hirarki formal di Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung.

Fenomena ini seharusnya menyadarkan para pegawai di Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung untuk memiliki kepedulian terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Kinerja yang baik akan menghasilkan SDM yang berkualitas dalam menyelenggarakan tugas umum pemerintahan yang sudah ditetapkan dalam peraturan dan memenuhi kebutuhan masyarakat.

Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung merupakan sebuah organisasi pemerintah yang jelas memiliki visi, misi, tugas dan fungsi yang harus dipenuhi. Pencapaian target yang ada sesuai dengan visi dan misi yang dimiliki

---

<sup>1</sup> Kie, "Disyajak Minta Penyesuaian Target", Disyajak, diakses dari <http://disyajak.net/index.php/berita/49-headline/107-kadisyajak-minta-penyediaan-target>, pada tanggal 16 Desember 2015

oleh Dinas Pelayanan Pajak yaitu profesionalisme pengelolaan pendapatan daerah dalam pelayanan menuju kota jasa bermartabat.

Pencapaian tujuan Dinas Pelayanan Pajak yang sesuai dengan visi misi organisasi harus mengedepankan profesionalisme dalam pelayanan dan pengelolaan pajak. Pegawai di Dinas Pelayanan Pajak berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara. Hal ini sesuai dengan kode etik pegawai dalam Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil pasal 7 bahwa setiap pegawai di bawah organisasi pemerintah harus memiliki kode etik terhadap negara, penyelenggaraan pemerintahan, berorganisasi, dan dalam bermasyarakat.

Profesionalisme di Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung menjadi sangat penting sebagai upaya memberikan pelayanan yang terbaik. Profesionalisme dalam pelayanan di Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung bisa dilihat dari pentingnya organisasi tersebut menciptakan arah dalam sasaran dan harapan mengenai prestasi kerjanya. Prestasi kerja yang diciptakan dengan profesionalisme yang ada akan menghasilkan kinerja yang baik berupa pelayanan dan pengelolaan pajak yang sesuai dengan visi dan misi Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung.

Keberhasilan Dinas Pelayanan Pajak (Disyajak) Kota Bandung sangat erat kaitannya dengan kinerja pegawai, sehingga Disyajak Kota Bandung dituntut untuk selalu mengembangkan dan meningkatkan kinerja pegawai yang

ada. Kinerja yang baik akan menghasilkan profesionalisme dalam pemberian pelayanan dan pengelolaan pajak untuk mencapai tujuan yang ada di Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung. Oleh karena itu, kinerja menjadi sangat penting sehingga dibutuhkan profesionalisme yang tinggi dari setiap pegawai yang ada di Dinas Pelayanan Pajak dalam mewujudkan Kota Bandung sebagai Kota jasa yang bermartabat.

Kinerja dapat dilihat dari bentuk hasil pekerjaan, hasil tugas, atau hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu. Pencapaian hasil pekerjaan Dinas Pelayanan Pajak masih sangat rendah dengan tidak tercapainya target pendapatan asli daerah pertahunnya, masih rendahnya indiscipliner pegawai sehingga beban pekerjaan terbengkalai, dan kurangnya dukungan manajemen terutama dari Kepala Dinas Pelayanan Pajak yang melemahkan motivasi bawahannya dalam mencapai target yang ada. Dari tidak tercapainya tujuan yang ada bisa dilihat bahwa kinerja pegawai Dinas Pelayanan Pajak masih rendah dan kurangnya motivasi dan dukungan dari pimpinan. Sehingga diperlukan kinerja yang tinggi untuk mendorong produktivitas organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Berdasarkan hasil peninjauan yang peneliti lakukan di Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung, masih terdapat masalah yang berkaitan dengan rendahnya kinerja pegawai, hal ini terlihat dari indikator-indikator kinerja sebagai berikut :

1. Kualitas kerja (*Quality of work*) pegawai rendah, mengakibatkan pekerjaan tidak terpenuhi dan tanggungjawab dari tujuan organisasi tidak terpenuhi.

Contoh : Masih belum adanya data inventaris kantor yang terbaru tahun 2015 dan selayang pandang yang diberikan masih dengan nama sebelumnya yaitu Dinas Pendapatan Daerah. Belum terpenuhinya potensi pajak Kota Bandung hanya terpenuhi sekitar 90%.

2. Ketepatan waktu (*Promptness*) penyelesaian pekerjaan tidak optimal, sehingga pekerjaan tidak memenuhi target atau tujuan yang ada di organisasi.

Contoh : Dalam menyelesaikan tugas yang diberikan masih saja ditemukan pegawai yang datang tidak tepat waktu dan ditemukan banyak bangku kosong ketika jam kerja sedang berlangsung dan ini dirasa menghambat penyelesaian tugas yang sudah diberikan.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti mengindikasikan bahwa kinerja pegawai rendah, diduga disebabkan belum efektifnya budaya organisasi yang diterapkan :

1. Inisiatif pimpinan rendah, mengakibatkan komunikasi dengan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan tidak berjalan sesuai tujuan.

Contoh : Pimpinan kurang memberi motivasi dan dorongan kepada pegawai untuk melakukan inisiatif apabila mengalami masalah dalam pekerjaan.

2. Pimpinan tidak sering melakukan kontrol terhadap pekerjaan pegawai, sehingga pegawai masih saja ada yang bersantai dalam menyelesaikan pekerjaan.

Contoh : Pegawai masih ada yang berbincang-bincang dengan rekan kerja yang lain disaat jam kerja sedang berlangsung sehingga menghambat penyelesaian tanggungjawab.

Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dan mengkaji lebih lanjut permasalahan tersebut serta mencoba mencari berbagai alternatif pemecahan masalah yang dituangkan dalam proposal yang berjudul : **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung”**.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dalam penelitian dan identifikasi masalah yang telah diuraikan pada kinerja pegawai di Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak. Rumusan masalah dimaksud diuraikan secara deskriptif sebagai berikut :

- a. Berapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung ?
- b. Faktor-faktor apa saja yang menjadi penghambat budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung ?
- c. Upaya-upaya apa saja yang dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung ?

## **C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

- a. Menemukan data dan informasi yang sebenarnya tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung.
- b. Mengembangkan data dan informasi yang menjadi hambatan dalam pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung.
- c. Menerapkan data dan Informasi untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung.

### **2. Kegunaan Penelitian**

- a. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pengalaman serta memperluas wawasan dalam menerapkan teori-teori yang peneliti peroleh selama perkuliahan di Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Pasundan Bandung dan bagi pengembangan Ilmu Administrasi Negara umumnya, khususnya mengenai Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung.

b. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan masukan untuk pertimbangan dan sumbangan pemikiran yang bermanfaat mengenai masalah yang menyangkut Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung.

#### **D. Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan sasaran dari latar belakang penelitian tersebut, untuk membahas masalah dan pemecahannya diperlukan kerangka pemikiran yang kebenarannya tidak diragukan lagi. Peneliti akan mengemukakan landasan teori menurut para ahli yang mengemukakan teori yang berhubungan dengan permasalahan yang sedang dibahas, sehingga dapat mengarahkan peneliti dalam melaksanakan penelitian guna mempermudah pemecahan masalah laporan dalam suatu penelitian, maka diperlukan suatu kerangka pemikiran berupa teori dari pendapat para ahli.

**Stephen P. Robbins** dalam **Udaya (1994:479)** mengemukakan bahwa budaya organisasi yaitu : **“sistem pengertian yang diterima secara bersama”**. Pendapat tersebut dapat diartikan bahwa budaya organisasi merupakan suatu rangkaian dari sebuah pemahaman yang diterima oleh setiap anggota organisasi tentang bagaimana organisasi dan harus berperilaku dalam organisasi itu.

Pengaruh dari budaya organisasi dapat ditinjau dengan melihat karakteristik utama budaya organisasi menurut **Robbins** dalam **Udaya (1994:480)** yaitu :

1. **Inisiatif Individual**  
Tingkat tanggungjawab, kebebasan, dan indenpendensi yang dipunyai individu.
2. **Toleransi terhadap tindakan beresiko**  
Sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko
3. **Arah**  
Sejauhmana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi kerja
4. **Integrasi**  
Tingkat sejauhmana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi
5. **Dukungan dari manajemen**  
Tingkat sejauhmana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka
6. **Kontrol**  
Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai
7. **Identitas**  
Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
8. **Sistem imbalan**  
Tingkat sejauh mana alokasi imbalan yang didasarkan kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
9. **Toleransi terhadap konflik**  
Tingkat sejauhmana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka
10. **Pola-pola komunikasi**  
Tingkat sejauhmana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan formal.

Budaya organisasi merupakan unsur penting untuk mengontrol perilaku anggota organisasi, pasti memiliki fungsi dan manfaat yang berguna dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Apabila

sasaran dan tujuan telah tercapai sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, maka pekerjaan atau kinerja pegawai akan efektif dalam pencapaian tujuan.

**Mitchell** dalam **Sedarmayanti (2009:51)** mengungkapkan aspek-aspek kinerja dalam suatu organisasi yaitu :

1. **Kualitas kerja (*Quality of work*)**  
Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan hasil kerja yang memenuhi keinginan dan tanggungjawab yang merupakan bagaian dari tujuan organisasi dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan hasil kerja tersebut. Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.
2. **Ketepatan waktu (*Promptness*)**  
Berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.
3. **Inisiatif (*Initiative*)**  
Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan mempunyai kebebasan untuk berinisiatif agar pegawai aktif dalam menyelesaikan pekerjaannya.
4. **Kemampuan (*Capability*)**  
Setiap pegawai harus benar-benar mengetahui bidang pekerjaan yang ditekuninya, mengetahui arah yang diambil organisasi, sehingga jika telah menjadi keputusan, mereka tidak ragu-ragu untuk melaksanakannya sesuai dengan rencana dalam mencapai tujuan organisasi
5. **Komunikasi (*Communication*)**  
Seorang pimpinan dalam mengambil keputusan terlebih dahulu memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengemukakan saran dan pendapatnya.

Kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam ukuran waktu tertentu, berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan tindakannya. Dengan kinerja pegawai yang tinggi diharapkan dapat menghasilkan pekerjaan yang baik secara kualitas maupun kuantitasnya. Hasil pekerjaan yang baik mampu mencerminkan pencapaian tujuan di organisasi

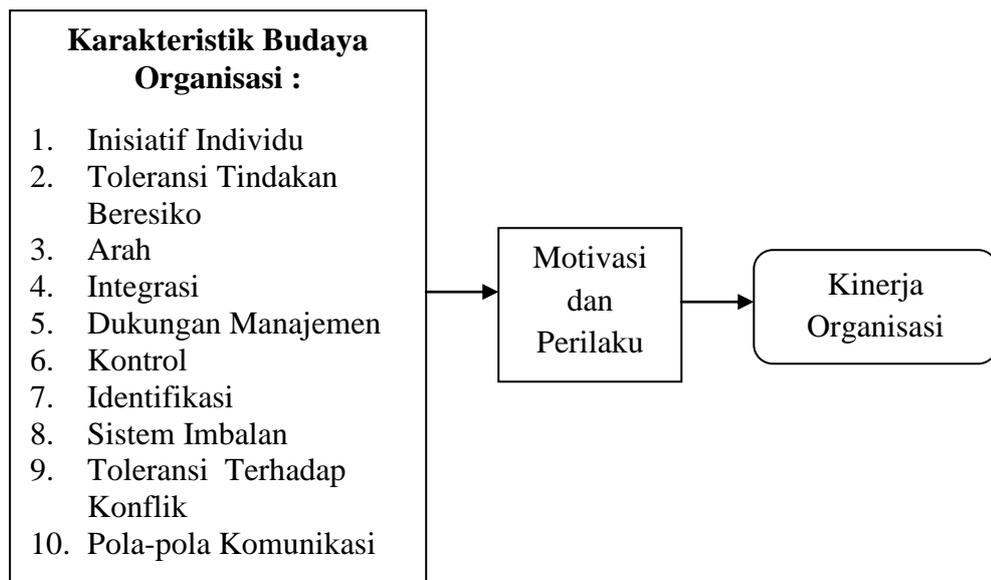
dengan adanya kemajuan-kemajuan dalam pencapaian tujuan yang ada di dalam organisasi tersebut.

**Robbins** dalam **Sembiring (2012:106)** bahwa **“Budaya organisasi adalah anggota organisasi yang membentuk persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi yang kelamaan menjadi kepribadian organisasi itu”**. Persepsi yang mendukung dan tidak mendukung tersebut lama kelamaan akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan pengertian diatas jelaslah bahwa budaya organisasi sangat berkaitan dengan hasil pekerjaan dalam hal ini yaitu kinerja sehingga pekerjaan dapat terlaksana sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Berikut ini digambarkan bagaimana hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai, sebagai berikut :

**Gambar 1.1**

**Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai**



Sumber : **Stephen P.Robbins (1994:480), Masana Sembiring (2012:123)**

Karakteristik dari budaya organisasi yang ada di organisasi tersebut akan membentuk perilaku pada pegawainya dalam penyelesaian tugas. Selain itu, dengan terpenuhinya karakteristik budaya organisasi akan memberikan motivasi terhadap pegawai. Dengan terbentuknya perilaku pegawai dan adanya motivasi yang tinggi sehingga kinerja yang ada akan tinggi juga.

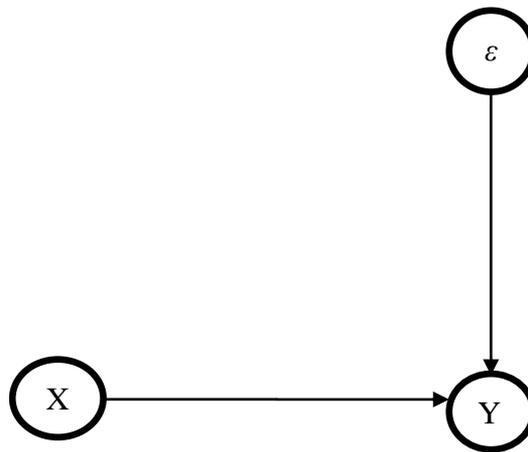
### **E. Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas, maka peneliti mengemukakan hipotesis sebagai berikut:

**“Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung”**

- a.  $H_0 : \rho_s \leq 0 =$  Budaya Organisasi : Kinerja Pegawai  $< 0$ , Budaya Organisasi (X) Kinerja Pegawai (Y) artinya Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.
- b.  $H_1 : \rho_s > 0 =$  Budaya Organisasi : Kinerja Pegawai  $< 0$ , Budaya Organisasi (X) Kinerja Pegawai (Y) artinya Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

Berikut ini peneliti uraikan paradigma penelitian :

**Gambar 1.2****Paradigma Pengaruh**

Keterangan :

X = Budaya Organisasi

Y = Kinerja Pegawai

$\varepsilon$  = Variabel dari luar variabel Budaya Organisasi yang tidak diukur mempengaruhi variabel Kinerja Pegawai

**F. Lokasi dan Lamanya Penelitian****1. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian yaitu di Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak (Disyanjak) Kota Bandung Jalan Wastukencana Nomor 2 Telepon (022) 4234956

## **2. Lamanya Penelitian**

Lamanya penelitian yaitu pelaksanaan penelitian dari tanggal 23 November 2015 sampai dengan tanggal 23 April 2016. Lamanya penelitian dapat dilihat pada tabel 1.1