

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Keberhasilan sebuah perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawainya. Kinerja dapat digambarkan sebagai perilaku atau tindakan oleh pegawai pada tingkat individu, kinerja pegawai berarti kemampuan pegawai dalam mencapai tujuan baik secara pribadi ataupun organisasi dengan menggunakan sumber daya secara efektif serta efisien. Kinerja pegawai yang optimal merupakan keinginan organisasi untuk dapat mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Kinerja pegawai secara umum dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor dari dalam pegawai itu sendiri dan faktor dari luar diri karyawan. Faktor yang dari dalam karyawan itu sendiri berupa kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sedangkan faktor yang berasal dari luar diri pegawai berupa kepemimpinan, keamanan dan keselamatan kerja, dan budaya organisasi (Fadhillah, 2018).

Kinerja pegawai merupakan kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya Mafra (2017). Menurut Sirait et al., (2020) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan waktu yang diukur dengan mempertimbangkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, untuk mencapai kinerja organisasi yang tinggi perlu mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

organisasi. Dalam hal ini, penelitian telah mengungkapkan bahwa diantara faktor-faktor yang efektif pada kinerja adalah kompetensi, budaya organisasi, dan komitmen organisasi.

Kompetensi seorang pegawai akan menciptakan sebuah dorongan motivasi karena pada dasarnya akan mencerminkan kinerja seorang pegawai itu sendiri. Kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. Biasanya orang yang memiliki kompetensi ataupun kemampuan, tidak terlepas dari adanya suasana yang mendukung, baik dari atasan langsung maupun dengan sesama pegawai (Siagian, 2017).

Kinerja yang baik tidak akan dihasilkan jika tanpa adanya budaya organisasi dan komitmen organisasi yang mendukung berjalannya organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang menimbulkan kesadaran dan keinginan pegawai untuk berkomitmen pada organisasi, sehingga tercipta loyalitas dan produktivitas kerja yang maksimal dalam mencapai tujuan baik individu maupun organisasi. Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi dengan organisasi lainnya, dan budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari anggota organisasi Robbins & Judge (2011). Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi budaya organisasi adalah kebijakan, gaya dan jati diri perusahaan, nilai, perilaku, kepercayaan serta keadaan yang sangat penting (Firmansyah & Zanora, 2021).

Komitmen organisasi berkaitan erat dengan peningkatan kinerja pegawai. Keefektifan kinerja pegawai dapat dicapai dengan memiliki komitmen yang tinggi terhadap tugas dan organisasinya. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi memiliki kinerja yang lebih baik daripada pegawai yang tidak berkomitmen. Pegawai dengan komitmen yang tinggi terhadap organisasi memiliki rasa tanggung jawab dan kesungguhan dalam melaksanakan tugasnya karena pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi itu sendiri. Komitmen organisasi adalah tingkatan dimana karyawan yakin dan mau menerima tujuan organisasi dan berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi (Fadhillah, 2018).

Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa merupakan kantor pelayanan pajak yang memiliki visi menjadi kantor pelayanan pajak terpercaya, kredibel, berintegritas, adaptif terhadap perkembangan pasar modal, dan memberikan pelayanan terbaik bagi wajib pajak. Tentu saja peran sumber daya manusia merupakan salah satu faktor utama untuk mendapatkan kinerja terbaik. KPP Perusahaan Masuk Bursa sebagai unit dibawah Direktorat Jenderal Pajak mempunyai tugas pokok serta fungsi untuk menghimpun penerimaan negara berupa pajak. Kinerja KPP Perusahaan Masuk Bursa Jakarta Selatan dapat dilihat dari penerimaan pajak yang direalisasikan dalam suatu tahun anggaran dibandingkan dengan target pendapatan yang ditetapkan dalam APBN sebelumnya.

**Tabel 1. 1**  
**Target dan Realisasi Penerimaan Pajak (Dalam Triliunan Rupiah) Tahun 2018-2022**

Tahun	Target Penerimaan Pajak	Realisasi Penerimaan Pajak	Capaian (%)
2018	36.460.519.000.000	31.871.019.218.728	87,41%
2019	37.941.810.000.000	30.897.798.932.728	81,43%
2020	29.698.705.456.000	26.112.696.918.511	87,93%
2021	29.554.438.532.000	31.184.190.942.617	105,51%
2022	31.279.498.174.000	35.531.136.981.729	113,59%

Sumber : Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa Jakarta Selatan

Dari tabel 1.1, dapat dilihat bahwa pencapaian kinerja KPP Perusahaan Masuk Bursa Jakarta Selatan selama periode 2018-2022 adalah 87,41% untuk tahun 2018, 81,43% untuk tahun 2019, 87,93% untuk tahun 2020, 105,51% untuk tahun 2021, dan 113,59% untuk tahun 2022. Sehingga dapat disimpulkan bahwa selama tahun 2018-2020 target penerimaan pajak di KPP Perusahaan Masuk Bursa Jakarta Selatan tidak tercapai.

Menurut Khaerudin *et al.* (2022) kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa (KPP PMB) pada tahun 2018 belumlah maksimal. Ini dapat ditinjau pada tunggakan pajak dari 727 perusahaan yang tercatat pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa Jakarta Selatan senilai Rp 4,94 triliun. Namun, dari total 727 perusahaan, hanya 210 perusahaan yang ikut amnesti pajak. 727 perusahaan tersebut menyumbang Rp 28,3 triliun terhadap total penerimaan pajak. Sebanyak Rp 26 triliun di antaranya berasal dari emiten. Sebanyak 418 perusahaan merupakan emiten. Jumlahnya 32 persen dari total emiten dan 18,7 persen dari total wajib pajak terdaftar. Perusahaan lain merupakan manajer investasi, yaitu sebanyak 168 perusahaan dan 141 perantara pedagang efek.

Penerimaan pajak akan terus meningkat apabila wajib pajak merasa puas atas pelayanan yang diberikan kepadanya, salah satu langkah penting yang harus dilakukan pemerintah sebagai wujud nyata kepedulian pada pentingnya pelayanan yang prima adalah dengan kinerja pegawai pajak yang senantiasa memberikan pelayanan untuk memuaskan *stakeholder* yang dapat mengoptimalkan harapan dan tujuan negara. Masalah kinerja serius dihadapi oleh jajaran Direktorat Jenderal Pajak salah satunya diukur dengan pencapaian target penerimaan negara, selain itu Direktorat Jenderal Pajak harus memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Sistem perpajakan tidak akan dapat berjalan jika tidak adanya peran pegawai saat melayani wajib pajak ketika membayar pajak, oleh karena itu kinerja pegawai pajak menjadi sebuah hal yang perlu ditingkatkan (Octavia & Alpadizami, 2022).

Dari hasil pengamatan diketahui bahwa terdapat banyak wajib pajak di KPP Perusahaan Masuk Bursa Jakarta Selatan yang belum membayar pajak, ini disebabkan oleh rendahnya kompetensi pegawai yang belum maksimal dalam meyakinkan masyarakat untuk sadar membayar pajak, dikarenakan beberapa masyarakat masih kurang paham mengenai kegunaan pajak yang lebih mendalam. Sedangkan fenomena budaya organisasi pada KPP Perusahaan Masuk Bursa Jakarta Selatan ditemukan adanya beberapa pegawai yang kurang mampu bekerja secara profesional seperti terlambat datang ke kantor atau tidak masuk kerja, serta meninggalkan kantor sebelum waktunya. Permasalahan ini secara langsung dapat berdampak pada kinerja pegawai yang menurun jika tidak diberikan sanksi secara tegas. Budaya organisasi yang ada selama ini akan berfungsi efektif jika para

pegawai dapat menerapkan budaya organisasi sebagai suatu kebiasaan dalam melakukan tugas dengan penuh tanggung jawab.

Masalah kinerja pegawai merupakan masalah yang harus diperhatikan organisasi, karena kinerja pegawai dapat mempengaruhi kualitas dan kuantitas organisasi dalam menghadapi persaingan seiring perkembangan zaman. Adapun target yang ingin dicapai oleh Direktorat Jenderal Pajak terkait dengan sasaran strategis terciptanya pegawai-pegawai yang memiliki kinerja prima antara lain adalah terciptanya kepuasan pemangku kepentingan dan Wajib Pajak terhadap hasil kerja pegawai, sebagian besar pegawai merasa memiliki komitmen (*feel engaged*) dalam bekerja, rendahnya tingkat pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai dan sebagian besar pegawai memiliki nilai budaya kerja yang kuat. Sehingga diharapkan berdampak terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan untuk dapat mendukung jalannya proses bisnis dan terwujudnya visi misi dari Direktorat Jenderal Pajak.

Dari fenomena yang terjadi penelitian ini dilatarbelakangi oleh *research gap* pada penelitian-penelitian sebelumnya. Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Prakoso et al. (2017), Rohaida *et al.*, (2022), dan Sirait *et al.* (2020). Mereka memperoleh kesimpulan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Bagyo & Khusnia (2021) bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Selanjutnya penelitian mengenai budaya organisasi terhadap komitmen organisasi yang dilakukan oleh Laili & Muryati (2020), Febrina *et al.* (2020), (Juni & Sulistyawati (2014) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Sedangkan menurut Rosyidah *et al.*, (2018) budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Firmansyah & Zanora (2021), Palpialy *et al.* (2019), dan Sirait *et al.* (2020) diketahui bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai.

Beberapa penelitian terdahulu yang membahas tentang pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai oleh Winanti (2015), Prakoso *et al.* (2017), Rohaida *et al.* (2022), Abaharis & Fauzi (2022), dan Siagian (2017) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sirait *et al.* (2020) diketahui bahwa kompetensi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian mengenai budaya organisasi terhadap kinerja pegawai menurut Palpialy *et al.* (2019), Firmansyah & Zanora (2021), dan Laili & Muryati (2020) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang sebelumnya yaitu penelitian ini memasukkan variabel intervening yang menjadikan hubungan antara

variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung. Variabel intervening dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi, yang menjadi pembeda dalam penelitian ini yaitu dari segi objek.

Berdasarkan fenomena dan perbedaan penelitian dengan peneliti terdahulu sehingga timbul keinginan untuk menguji kembali pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Oleh karena itu, penulis memutuskan untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMITMEN ORGANISASI (STUDI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PERUSAHAAN MASUK BURSA JAKARTA SELATAN)”**.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian diatas, masalah yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?



6. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi?

7. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan perumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menguji pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai
2. Untuk menguji pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasi
3. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai
4. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi
5. Untuk menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai
6. Untuk menguji pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi
7. Untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Beberapa manfaat yang diharapkan dari penelitian ini diantaranya adalah sebagai berikut :

##### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan ilmu serta wawasan bagi mahasiswa dan pihak-pihak lainnya yang sedang menyusun skripsi, karya ilmiah mengenai pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada kantor pelayanan pajak.

##### **2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik, sehingga diharapkan dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat dan tujuan organisasi dapat tercapai, yaitu tingkat penerimaan pajak melampaui target.