BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai pencapaian kerja ataupun achievement yang diraih selama bekerja yang dinilai berdasarkan kualitas dan juga kuantitas oleh seorang karyawan didalam waktu penilaian atau periode yang sudah ditentukan ketika melakukan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya sesuai dengan deskripsi kerjanya. Kinerja karyawan harus ditentukan ukurannya agar dapat dilakukan penilaian apakah kinerja tersebut sudah bisa membantu pencapaian tujuan organisasi strategik atau belum. Jika tujuan organisasi strategi telah dibuat maka perusahaan akan bisa menentukan apakah kinerja karyawan sudah baik atau belum yang merupakan elemen penting didalam manajemen SDM pada perusahaan. Dalam menentukan faktor - faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, ditemukan adanya inkonsistensi hasil penelitian terdahulu dalam riset gap.

Adanya riset gap ini menunjukkan bahwa diperlukan suatu variable untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi dalam pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap kinerja. Kepribadian proaktif merupakan adanya keinginan dari seorang individu dalam berperilaku di organisasi mengambil inisiatif untuk mengubah keadaan di sekitar menjadi lebih baik. Adanya interaksi antara perilaku proaktif dengan OCB yang semakin tinggi akan membuat karyawan berinisiatif untuk mengubah keadaan

sekitarnya menjadi lebih baik dengan secara sukarela melakukan pekerjaan diluar deskripsi kerja yang ditetapkan dengan tujuan untuk meningkatkan kemajuan kinerja organisasi. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian Baba et al (2009) yang menyatakan bahwa perilaku proaktif memoderasi pengaruh antara OCB dan kinerja.

Tabel 1.1
Riset Gap

No	Issue	Peneliti	Hasil
1	Terdapat hasil penelitian yang berbeda-beda mengenai pengaruh pengembangan karier terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	Singh dan Singh (2010)	Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap OCB.
		Muhdar et al (2015)	Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap OCB.
		Al-Shawabkeh (2017)	Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap OCB.
		Nawaydan Haris (2017)	Pengembangan karier tidak berpengaruh terhadap OCB.
2	Terdapat hasil penelitian yang berbeda-beda mengenai pengaruh kompetensi terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	Naderidan Hoveida (2013)	Kompetensi berpengaruh positif terhadap OCB.
		Kurniawan (2014)	Kompetensi berpengaruh positif terhadap OCB.
		Magdalena (2014)	Kompetensi berpengaruh positif terhadap OCB.
		Sarmawa et al (2015)	Kompetensi berpengaruh positif terhadap OCB.
		Rahmawati (2017)	Kompetensi tidak berpengaruh terhadap OCB.
3	Terdapat hasil penelitian yang berbeda - beda mengenai pengaruh <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> terhadap kinerja	Naderi dan Hoveida (2013)	OCB berpengaruh terhadap kinerja.
		Kurniawan (2014)	OCB berpengaruh terhadap kinerja.
		Sarmawa et al (2015)	OCB tidak berpengaruh terhadap kinerja.

APBN adalah singkatan dari Anggaran Pendapatan dan Belanja

Negara, yang merupakan rencana keuangan tahunan pemerintahan Negara

Republik Indonesia yang telah diberi persetujuan oleh Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (DPR RI). APBN berisi daftar sistematis dan terperinci yang memuat rencana penerimaan dan pengeluaran negara selama satu tahun anggaran (1 Januari - 31 Desember).

Sesuai dengan Undang – Undang Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2017 Sebagaimana Telah Diubah Dengan Undang – Undang Nomor 8 Tahun 2017 telah ditetapkan besarnya target penerimaan perpajakan sebesar Rp. 1.472.709.861.675.000,00 (satu kuadriliun empat ratus tujuh puluh dua triliun tujuh ratus sembilan miliar delapan ratus enam puluh satu juta enam ratus tujuh puluh lima ribu rupiah). Berikut tabel 1.2 yang menyajikan informasi rincian target penerimaan perpajakan dalam Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara Perubahan (APBNP) Tahun 2017.

Tabel 1.2
Tabel Target Penerimaan pajak Tahun 2017
(miliar rupiah)

URAIAN		TAHUN 2017	
		APBN	APBNP
1		2	3
1.	Pendapatan Pajak Dalam Negeri	1.464.796,5	1.436.730,9
	a. Pendapatan Pajak Penghasilan	787.704,7	783.970,3
	b. Pendapatan Pajak Pertambahan Nilai	493.888,7	475.483,5
	c. Pendapatan Pajak Bumi dan Bangunan	17.295,6	15.412,1
	d. Pendapatan Cukai	157.157,0	153.165,0
	e. Pendapatan Pajak Lainnya	8.749,6	8.700,0
2.	Pendapatan Pajak Perdagangan Internasional	34.075,1	35.979,0
	a. Pendapatan Bea Masuk	33.735,0	33.279,0
	b. Pendapatan Bea Keluar	340,1	2.700,0
JUMLAH		1.498.871,6	1.472.709,9

Sumber : APBNP dan Nota Keuangan 2017, Kementerian Keuangan Republik Indonesia

Dari rincian jenis target pendapatan perpajakan Dalam Negeri diatas, target penerimaan perpajakan yang dikelola dan menjadi tanggung jawab Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Kementerian Keuangan Republik Indonesia terdiri dari :

- a. Pendapatan Pajak Penghasilan sebesar Rp. 783.970.270.000.000,00 (tujuh ratus delapan puluh tiga triliun sembilan ratus tujuh puluh miliar dua ratus tujuh puluh juta rupiah).
- b. Pajak Pertambahan Nilai Rp. 475.483.491.675.000,00 (empat ratus tujuh puluh lima triliun empat ratus delapan puluh tiga miliar empat ratus sembilan puluh satu juta enam ratus tujuh puluh lima ribu rupiah).
- c. Pajak Bumi dan Bangunan sektor Perkebunan, Perhutanan dan Pertambangan serta Migas Rp. 15.412.100.000.000,00 (lima belas triliun empat ratus dua belas miliar seratus juta rupiah).
- d. Pajak Lainnya Rp. 8.700.000.000.000,00 (delapan triliun tujuh ratus miliar rupiah).

Di dalam Anggaran Penerimaan dan Belanja Negara, penerimaan pajak oleh Direktorat Jenderal Pajak (DJP) terhadap pendapatan negara selalu mempunyai kontribusi yang sangat signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa penerimaan pajak mempunyai peran yang sangat krusial dalam menentukan belanja pemerintah untuk pembangunan di segala sektor. Hal ini menunjukkan bahwa ada dugaan bahwa faktor yang mampu mempengaruhi *organizational citizenship behavior* dan kinerja adalah pengembangan karir dan kompetensi yang juga didukung dari hasil penelitian sebelumnya. Pada

penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, didapatkan adanya inkonsistensi hasil (riset gap) yang melandasi pentingnya dilakukan penelitian faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* dan kinerja.

Pergerakan kontribusi pajak dibandingkan dengan pendapatan dalam negeri dan total pendapatan negara selama tahun 2014 sampai dengan 2017 tersaji dalam tabel 1.3 sebagai berikut:

Tabel 1.3
Tabel Perbandingan Realisasi Penerimaan Pajak dengan Total
Penerimaan Negara
Tahun 2015 Sampai Dengan 2017
(miliar rupiah)

Tahun	Penerimaan Pajak oleh DJP	Pendapatan Dalam Negeri	Pendapatan Negara	% Penerimaan Pajak terhadap Pendapatan Dalam Negeri	% Penerimaan Pajak terhadap Pendapatan Negara
2014	985.132,1	1.545.456,3	1.550.490,8	63,7%	63,5%
2015	1.060.837,6	1.496.047,3	1.508.020,4	70,6%	70,3%
2016	1.105.974,5	1.546.946,5	1.555.934,2	71,5%	71,1%
2017	1.207.485,6	1.934.524,6	2.010.254,5	60,1%	60,0%

Sumber : Nota Keuangan APBN 2018, Kementerian Keuangan Republik Indonesia

Direktorat Jenderal Pajak merupakan salah satu unit eselon I (satu) dari Kementerian Keuangan Republik Indonesia yang mempunyai jumlah pegawai terbesar dengan jumlah pegawai sekitar 40.000 (empat puluh ribu) dengan sebaran pegawai di seluruh Indonesia dan memiliki Dengan unit vertikal yang terdiri dari 33 (tiga puluh tiga) Kantor Wilayah (Kanwil), 4 (empat) Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Wajib Pajak Besar, 28 (dua puluh delapan) KPP Pratama 1, 309 (tiga ratus sembilan) KPP dan 207 (dua ratus tujuh) Kantor Pelayanan Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP).

Kantor Pelayanan Pajak Pratama 1 Semarang merupakan unit kerja vertikal dibawah koordinasi dari Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I yang mempunyai wilayah kerja di sebagian Jawa Tengah. Kinerja dari Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama 1 Semarang dalam hal pemungutan pajak dilihat dari indikator capaian terhadap target pajak yang telah ditetapkan bisa dibilang kurang efektif karena dalam beberapa tahun belakang mengalami kegagalan dalam pencapaian target. Gambaran pencapaian realisasi terhadap target pajak tersaji dalam tabel 1.4 sebagai berikut:

Tabel 1.4
Persentase Realisasi Penerimaan Pajak
KPP Pratama 1 Semarang
Tahun 2014 Sampai Dengan 2017

Tahun	2014	2015	2016	2017
Target	9.117.423.669.000	16.263.966.928.000	18.618.437.504.000	23.486.258.951.000
Realisasi	8.990.775.878.178	13.717.172.651.629	12.186.891.757.287	12.225.674.258.000
Capaian	65,46%	84,34%	98,61%	52,05%

Sumber : KPP Pratama 1 Semarang, 2018

Permasalahan yang terjadi pada KPP Pratama 1 Semarang adalah realisasi dari pencapaian target sejak tahun 2014 hingga tahun 2017 tidak pernah mencapai target yang ditetapkan oleh KPP Pratama 1, bahkan peningkatan cukup signifikan pada tahun 2016 adalah karena adanya program tax amnesty, sehingga capaian pada realisasi tahun 2017 mengalami penurunan signifikan hingga 46%. Hal ini menunjukkan kinerja dari pegawai KPP Pratama 1 Semarang yang kurang maksimal. Masalah yang dihadapi oleh pegawai KPP terkait dengan kinerja mereka diasumsikan dikarenakan tidak adanya rasa saling bekerja sama dan meringankan rekan sepekerjaan pada pegawai KPP Pratama 1. Hal ini dapat diketahui dari wawancara yang

dilakukan kepada karyawan KPP Pratama 1 Semarang yang menyatakan bahwa individualistis di KPP Pratama 1 Semarang saat ini sangat tinggi, karena setiap karyawan berlomba untuk menonjolkan dirinya sehingga tidak memiliki waktu dan tidak mau untuk membantu rekannya. Hal ini menimbulkan permasalahan dalam organisasi untuk bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan, karyawan tidak akan bisa melakukan sendiri-sendiri tanpa rasa kerja sama diantara mereka.

Perlu suatu hubungan yang baik antar pegawai didalam sebuah perusahaan, sehingga dengan hubungan yang baik pegawai akan mau memberikan bantuan kepada pegawai lainnya jika memang diperlukan. Saling membantu pekerjaan antar rekan walaupun bukan tanggung jawabnya disebut sebagai perilaku di luar tugas (*extrarole*).

OCB yang merupakan singkatan dari Organizational Citizenship Behaviour, dijelaskan oleh Smith dalam Andriani (2012) sebagai perilaku yang timbul karena sikap bijaksana yang tertanam didalam diri seorang pegawai hingga ia mau membantu tanpa ada pemaksaan oleh pihak manapun. Sifat dan karakter ini diluar dari tanggung jawab formalnya sebagai pegawai. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, OCB bisa didasari oleh beberapa aspek atau faktor termasuk pengembangan karir dan juga tingkat kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan.

Perencanaan dan pengembangan karir yang jelas dalam organisasi akan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga menciptakan rasa puas dalam melaksanakan

pekerjaannya (Nugroho & Kunartinah, 2013). Menurut Handari Nawawi (2001) bahwa pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan di fokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja, titik awal pengembangan karier di mulai dari dalam diri karyawan dan setiap karyawan bertanggung jawab atas pengembangan karirnya. Dalam kondisi normal seseorang butuh akan eksistensi dirinya, karyawan tidak akan puas jika hanya memiliki pekerjaan dan tunjangan yang biasa. Para karyawan menginginkan karir yang mengungkapkan minatnya, kepribadiannya, kemampuannya dan yang selaras dengan keseluruhan situasi kehidupannya.

DJP dalam proses pengembangan karier pegawai khususnya dalam hal promosi pegawai baik untuk eselon II, III dan IV selama beberapa tahun terakhir menggunakan istilah “Undangan Mengemban Amanah”. Proses mengemban amanah dilakukan dalam beberapa tahapan seleksi yang dimulai dari penetapan pegawai yang diundang (yang telah memenuhi persyaratan administrasi antara lain pangkat/ golongan, usia maksimal, pendidikan dan tidak sedang dalam proses pemeriksaan atau menjalani hukuman disiplin pegawai) kemudian atas pegawai yang telah ditetapkan dilakukan beberapa tahapan seleksi untuk menghadapi tantangan – tantangan strategis di masa yang akan datang dan dalam rangka mencapai visi, misi, dan melaksanakan strategi Direktorat Jenderal Pajak(DJP) harus didukung oleh pegawai yang kompeten, mempunyai integritas serta mempunyai semangat militan.

Untuk mendukung tantangan strategis Direktorat Jenderal Pajak diatas, kondisi sumber daya manusia di Kantor Pelayanan Pajak Pratama 1 Semarang dilihat dari pendidikan dan lama bekerja di DJP tersaji dalam tabel 1.5 :

Tabel 1.5
Rangkuman Data Pegawai
Kantor Pelayanan Pajak Pratama 1 Semarang

No	Keterangan	Pria	Wanita	Total
1	Jenis Kelamin	88	31	119
2	Tk. Pasca Sarjana (S2)			
	masa kerja sd 10 tahun	-	-	0
	masa kerja 11 tahun sd 20 tahun	7	-	7
	masa kerja diatas 21 tahun	18	-	18
3	Tk. Perguruan Tinggi (S1) / (D4)			
	masa kerja sd 10 tahun	-	3	3
	masa kerja 11 tahun sd 20 tahun	23		23
	masa kerja diatas 21 tahun	20	1	21
4	Program Diploma III			
	masa kerja sd 10 tahun	4	11	15
	masa kerja 11 tahun sd 20 tahun	6		6
	masa kerja diatas 21 tahun	-	3	3
5	Program Diploma I			
	masa kerja sd 10 tahun	3	5	8
	masa kerja 11 tahun sd 20 tahun	5	1	6
	masa kerja diatas 21 tahun	-	-	0
6	Sekolah Menengah Atas			
	masa kerja sd 10 tahun			
	masa kerja 11 tahun sd 20 tahun	1	1	2
	masa kerja diatas 21 tahun	1	6	7

Sumber : KPP Pratama 1 Semarang, 2018

Salah satu faktor yang juga dapat memberikan dampak pada OCB adalah faktor kompetensi dan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki kompetensi yang baik akan mampu untuk membantu temannya dalam mencapai tujuan perusahaan. Peningkatan kompetensi pegawai akan membuat keseluruhan organisasi mampu meningkatkan performanya sehingga peningkatan ini perlu dilakukan. Dalam rangka meningkatkan kompetensi pegawai, Direktur Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur melalui surat No. S-72/ PJ.11/2017 tanggal 2 Februari 2017 tentang petunjuk pelaksanaan *Leadership Development Program (LDP)* dan *In House Training (IHT)* Tahun 2017 dijelaskan bahwa DJP melakukan program

Leadership Development Program (LDP) dan *In House Training (IHT)* yang merupakan program berkesinambungan yang dilaksanakan setiap tahun sebagai sarana pengembangan kompetensi teknis dan manajerial pegawai untuk menunjang tugas pokok dan organisasi. *Leadership Development Program (LDP)* dalam Manajemen SDM Direktorat Jenderal Pajak (DJP) merupakan bagian dari proses pengembangan kapasitas pegawai dalam jabatan manajerial. LDP digunakan sebagai sarana menyiapkan pimpinan organisasi agar dapat berkinerja prima dalam pencapaian visi dan misi organisasi DJP.

Berdasarkan fenomena permasalahan pada KPP Pratama 1 Semarang dan adanya riset gap, oleh karena itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang “**Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior* dan *Proactive Personality*”**”

1.2 Rumusan Masalah

Kondisi capaian target pajak pada KPP Pratama 1 Semarang yang dalam beberapa tahun terakhir selalu tidak tercapai dan bahkan mengalami penurunan persentase penerimaan bisa bersumber dari banyak faktor antara lain kondisi ekonomi dalam negeri maupun luar negeri yang mengalami perlambatan atau stagnan, penetapan target pajak yang melalui proses politik anggaran, kepatuhan wajib pajak yang masih rendah, administrasi pajak dan regulasi yang memerlukan perbaikan – perbaikan. Tidak tercapainya target pajak tersebut menunjukkan kinerja pegawai yang tidak prima yang

disebabkan oleh tidak adanya *organizational citizenship behavior* yang kuat. Berdasarkan riset gap, faktor yang mampu OCB dan kinerja adalah pengembangan karir dan kompetensi, sehingga perumusan masalah dalam penelitian ini adalah “bagaimana meningkatkan kinerja pegawai KPP Pratama 1 Semarang?”. Sedangkan pertanyaan penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior*?
2. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap *organizational citizenship behavior*?
3. Bagaimana pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja?
4. Bagaimana *proactive personality* memoderasi pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap *organizational citizenship behavior*.
2. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap *organizational citizenship behavior*.
3. Untuk menganalisis pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja.

4. Untuk menganalisis pengaruh *proactive personality* dalam memoderasi pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja.

1.4. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Akademis

- a. Hasil dari penelitian yang telah diperoleh akan dapat memberikan nilai tambah dan juga pembaharuan didalam pengembangan ilmu pengetahuan terkait manajemen perusahaan, terutama yang relevan dengan *organizational citizenship behavior* serta kinerja pegawai.
- b. Diharapkan hasil penelitian juga dapat dijadikan bahan acuan dan referensi untuk penelitian serupa dimasa berikutnya.

2. Kegunaan Praktis

Bagi Dirjen Pajak, diharapkan penelitian ini menjadi masukan bagi institusi perpajakan dalam hubungannya dengan peningkatan kinerja pegawainya sehingga target pajak tercapai.