

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Sektor pelayanan publik, khususnya dalam institusi pemerintahan, masih menjadi sorotan utama perbincangan masyarakat. Lembaga-lembaga pemerintahan yang diharapkan dapat memberikan pelayanan terbaik, justru seringkali dinilai tidak optimal dalam melayani kebutuhan dan keluhan masyarakat yang membutuhkan. Hal ini menyebabkan institusi pemerintah masih identik dengan sistem birokrasi yang berbelit-belit atau menyusahkan di mata masyarakat. Padahal sejatinya, institusi pemerintahan itu sendiri terus berusaha dalam memperbaiki sistem dan pelayanannya.

Persepsi masyarakat akan buruknya pelayanan yang diberikan oleh organisasi pemerintah semakin diperparah dengan banyaknya kasus korupsi yang semakin terkuak oleh KPK (Komisi Pemberantasan Korupsi). Di sisi lain, terkuaknya kasus korupsi juga menandakan bahwa semakin terbukanya sistem pemerintahan terhadap masyarakat luas, yang berarti bahwa masyarakat juga ikut andil dalam melakukan pengawasan terhadap aparat pemerintahan.

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) merupakan salah satu institusi pemerintahan yang terbesar dalam lingkup Kementerian Keuangan. Peran DJP cukup strategis dalam kaitannya dengan pemerintahan, yaitu menyelenggarakan

perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pajak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Oleh karena perannya dalam menyumbang penerimaan negara, saat ini DJP memiliki jumlah kantor operasional (Kantor Wilayah, Kantor Pelayanan Pajak) lebih dari 500 unit dan jumlah pegawai lebih dari 39.000 orang yang tersebar di seluruh penjuru Indonesia.

Keberhasilan institusi pemerintah, khususnya DJP, dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya tidak hanya tergantung oleh berapa besar jumlah pajak yang dapat dibayarkan oleh Wajib Pajak tetapi juga bagaimana cara pegawai pajak dalam memberikan edukasi kepada masyarakat akan peranan sektor perpajakan dalam pembangunan negara. Sehingga diharapkan kesadaran masyarakat terhadap perpajakan akan timbul diiringi dengan tingkat kepatuhan yang semakin naik.

Peran strategi orientasi pasar dalam kaitannya dengan pelayanan kepada masyarakat sejatinya diperlukan sehingga indeks kepuasan pengguna layanan DJP semakin meningkat. Penerapan orientasi pemasaran pada sebuah organisasi dipercaya dapat menciptakan budaya organisasi yang berorientasi pelanggan dimana kepuasan pelanggan merupakan dasar dari seluruh pengambilan keputusan oleh pegawai (Jones, Busch, & Dacin, 2003).

Tak dapat dipungkiri, ujung tombak keberhasilan institusi DJP dalam memberikan pelayanan yang terbaik terdapat pada pegawainya. Peran hubungan yang dibangun oleh pegawai dengan pelanggan, dalam hal ini Wajib Pajak, merupakan hal yang vital karena disitulah letak persepsi masyarakat terhadap citra institusi DJP. Sehingga, untuk dapat meraih tingkat kepuasan pelanggan atau

masyarakat, diperlukan pegawai lini depan atau *salesperson* yang mengutamakan kepuasan pelanggan atau berorientasi pelanggan.

Dalam lingkup organisasi sektor publik, pendekatan orientasi pelanggan masih banyak diperdebatkan. Padahal tidak sedikit organisasi sektor publik maupun institusi pemerintahan yang memiliki tugas pokok untuk memberikan layanan kepada masyarakat (*service oriented*). Sementara karakteristik layanan jasa adalah bahwa pelanggan menilai kualitas layanan jasa tersebut berdasarkan perilaku pegawai atau penyedia jasa. Sehingga tingkat orientasi pelanggan pada pegawai dipertimbangkan sebagai salah satu faktor unggul dalam kesuksesan organisasi layanan jasa (Hennig-Thurau, 2004).

Bagaimana cara meraih tujuan pun tak lepas dari peran organisasi dalam membimbing pegawainya. Sebuah organisasi dikatakan unggul apabila dapat menyelaraskan visi dan misi organisasi dalam tingkah laku keseharian pegawainya. Pandangan yang searah antara organisasi dengan pegawainya akan membuat tujuan atau capaian organisasi semakin mudah untuk diraih.

Conduit & Mavondo (2001) menyatakan bahwa sebaiknya pegawai diperlakukan sebagai pelanggan internal dan sebuah organisasi yang dapat mengelola pelanggan internal secara efektif, mereka dapat dengan mudah berbaur dengan pelanggan eksternal, dalam hal ini Wajib Pajak, secara lebih efisien. Konsep pemasaran internal telah berkembang dari konseptualisme awal mengenai kepuasan/motivasi kerja pegawai dengan memperlakukan pegawai sebagai pelanggan (*customers*) dan pekerjaan sebagai produk untuk meningkatkan kualitas

layanan menjadi orientasi pelanggan atau orientasi pasar dan penggunaan pendekatan serta peralatan serupa-pemasaran secara internal untuk meningkatkan motivasi pegawai, penggunaan pemasaran internal sebagai implementasi dari program pemasaran eksternal, dan lebih lanjut pemasaran internal dapat diimplementasikan pada strategi fungsional lainnya (Ahmed, Rafiq, & Saad, 2003).

Hasil penelitian Zaman, Javaid, Arshad, & Bibi (2012) memperlihatkan bahwa program pemasaran internal mempunyai pengaruh dalam meningkatkan kinerja organisasi. Penemuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya, yaitu bahwa kepuasan pelanggan internal yang meningkat melalui program pemasaran internal akan cenderung meningkatkan kinerja organisasi (Sheng & Hsin, 2007), program pelatihan yang efektif juga berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Panigyrakis & Theodoridis, 2009), kebijakan internal yang berpihak pada pegawai membuat mereka lebih memperhatikan pekerjaan untuk profitabilitas organisasi (Tortosa, Moliner, & Sanchez, 2009), dan pelatihan serta tujuan yang sama meningkatkan profitabilitas perusahaan (Mehra, Joyal, & Rhee, 2011). Sementara Ahmed, Rafiq, & Saad (2003) menyatakan bahwa variabel bauran pendukung proses bisnis, salah satu indikator penilaian bauran pemasaran internal, memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas, kaitannya antara satu dengan lainnya, dan penelitian sebelumnya, penulis bermaksud melakukan penelitian untuk mengetahui “Pemasaran Internal: Hubungannya Terhadap Kinerja Eksternal Pegawai dan Orientasi Pelanggan melalui Kinerja Internal pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan fenomena pemasaran dan *research gap* yang dikemukakan di atas ditemukan masalah, “masih terdapat ketidakkonsistenan temuan hasil penelitian mengenai peran orientasi pemasaran internal dan hubungannya dengan kinerja internal dalam meningkatkan kinerja eksternal pegawai dan orientasi pelanggan pada pegawai, serta masih sedikitnya penelitian mengenai peran pemasaran internal pada institusi pemerintah, khususnya di Indonesia”. Oleh karena itu masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: “Bagaimana peran orientasi pemasaran internal dalam meningkatkan kinerja eksternal dan pengaruhnya terhadap orientasi pelanggan pada pegawai melalui kinerja internal di institusi pemerintahan, khususnya pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang?”

## **1.3. Pertanyaan Penelitian**

Penelitian ini mencoba menempatkan variabel kinerja internal sebagai variabel intervening yang diharapkan dapat menjembatani hubungan orientasi pemasaran internal dengan kinerja eksternal dan orientasi pelanggan pegawai pada institusi pemerintahan, khususnya pada KPP Madya Semarang. Oleh karena itu, pertanyaan penelitian diajukan sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pengaruh orientasi pemasaran internal terhadap kinerja internal pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang?

- 2) Bagaimana pengaruh orientasi pemasaran internal terhadap kinerja eksternal pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang?
- 3) Bagaimana pengaruh orientasi pemasaran internal terhadap orientasi pelanggan pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang?
- 4) Bagaimana pengaruh kinerja internal terhadap kinerja eksternal pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang?
- 5) Bagaimana pengaruh kinerja internal terhadap orientasi pelanggan pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang?
- 6) Bagaimana pengaruh orientasi pemasaran internal terhadap kinerja eksternal pegawai melalui kinerja internal pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang?
- 7) Bagaimana pengaruh orientasi pemasaran internal terhadap orientasi pelanggan melalui kinerja internal pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah dan pertanyaan penelitian yang telah diuraikan di atas, tujuan penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) mengetahui pengaruh orientasi pemasaran internal terhadap kinerja internal pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) di Kota Semarang;
- 2) mengetahui pengaruh orientasi pemasaran internal terhadap kinerja eksternal pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) di Kota Semarang;

- 3) mengetahui pengaruh orientasi pemasaran internal terhadap orientasi pelanggan pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) di Kota Semarang?
- 4) mengetahui pengaruh kinerja internal terhadap kinerja eksternal pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) di Kota Semarang;
- 5) mengetahui pengaruh kinerja internal terhadap orientasi pelanggan pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) di Kota Semarang;
- 6) mengetahui pengaruh orientasi pemasaran internal terhadap kinerja eksternal pegawai melalui kinerja internal pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) di Kota Semarang;
- 7) mengetahui pengaruh orientasi pemasaran internal terhadap orientasi pelanggan melalui kinerja internal pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) di Kota Semarang.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi positif dalam sisi pengetahuan, penelitian, dan otoritas perpajakan sebagai pembuat kebijakan. Beberapa manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

- 1) Secara praktis, bagi institusi pemerintahan, khususnya Direktorat Jenderal Pajak (DJP) penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi untuk melakukan analisis lanjutan yang lebih mendetail dalam hubungannya dengan pengelolaan sumber daya internal, maupun hubungan dengan *stakeholder*.
- 2) Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan literatur ataupun bahan acuan bagi penelitian selanjutnya.