

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Selama sepuluh tahun terakhir *employee engagement* sudah menjadi isu yang sangat penting dan penelitian dari data survei sering menunjukkan rendahnya *employee engagement* di banyak negara. *Employee engagement* merupakan totalitas (perasaan dan perilaku) yang diberikan pegawai atau karyawan untuk organisasi (Macey dkk., 2009). Misalnya di Cina 33 % orang dilaporkan sebagian atau seluruhnya *disengaged*, banyak negara lainnya menunjukkan hal yang sama, yaitu tingginya level dari *disengagement* (Robertson and Cooper, 2009). Pegawai yang *disengaged* kinerjanya tidak maksimal, loyalitas terhadap organisasi rendah, sehingga risiko organisasi meningkat, sedangkan pegawai yang *engaged* dapat meningkatkan tingkat pengembalian aset (ROA), nilai saham, dan tingkat profitabilitas pada perusahaan atau organisasi (Macey dkk., 2009).

Global Workforce Study 2012 (GWS 2012) yang melibatkan 1005 pegawai atau karyawan Indonesia menemukan bahwa 27% dari pegawai atau karyawan Indonesia yang di survei mengatakan bahwa dalam dua tahun mendatang kemungkinan mereka akan meninggalkan pekerjaannya saat ini, dan sebanyak 42% pegawai atau karyawan yang disurvei yakin mereka harus meninggalkan perusahaan mereka sekarang untuk meningkatkan karirnya di masa depan.

Lebih mengkhawatirkan lagi adalah bahwa sekitar 38% dari pegawai atau karyawan yang *disengaged* cenderung akan meninggalkan pekerjaan mereka dalam dua tahun. Sebaliknya hanya 21% pegawai atau karyawan yang *engaged*, yang ingin meninggalkan perusahaan mereka saat ini dalam periode yang sama. Data ini lebih lanjut menguatkan hubungan antara pegawai atau karyawan yang *engaged* dan retensi, di mana pegawai atau karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi cenderung untuk tidak pindah ke perusahaan lain. Studi ini juga menunjukkan bahwa pegawai atau karyawan yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi hampir dua kali yakin bahwa kesempatan memajukan karir telah berubah untuk menjadi lebih baik jika dibandingkan dengan karyawan yang *disengaged* (<http://www.towerswatson.com>).

Salah satu organisasi yang ada di Indonesia adalah Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung. Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung adalah instansi pemerintah yang berkedudukan sebagai unsur perumus dan pelaksana kebijakan operasional Kota Bandung di bidang pendapatan. Sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri Dalam Negeri no.23 Tahun tanggal 29 Mei 1989 sebagai pengganti Keputusan Mendagri no. KPUD 7/12/41-101 tahun 1978 dan Peraturan Daerah Kota Bandung no.13 Tahun 2007 sebagai pengganti Perda Kota Bandung no.05 tahun 2001 (<http://www.bandung.go.id>).

Instansi pemerintah, seperti Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung merupakan instansi yang berhubungan langsung dengan masyarakat. Organisasi banyak berhadapan dengan masyarakat secara langsung, mereka harus mengikuti tuntutan dan kebutuhan masyarakat seiring dengan meningkatnya harapan mereka

akan pelayanan. Pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung memiliki tugas pokok, yaitu merumuskan dan melaksanakan kebijakan operasional di bidang pendapatan yang merupakan sebagian kewenangan daerah kota Bandung (<http://www.bandung.go.id>).

Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung terdiri dari lima bidang, yaitu bidang sekretariat, bidang perencanaan, bidang pengendalian, bidang pajak daerah, dan bidang pajak bumi dan bangunan. Masing-masing bidang memiliki tugas pokok dan fungsi yang berbeda-beda. Bidang sekretariat mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas dinas di bidang pelayanan administrasi umum, kepegawaian, program dan keuangan. Untuk melaksanakan tugas pokoknya, sekretariat mempunyai fungsi penyusunan, pelaksanaan, pengkoordinasian, monitoring, dan evaluasi kegiatan dinas serta sekretariat. Menyusun, mengelola, administrasi kepegawaian, naskah dinas, kearsipan dinas, penyiapan bahan penyusunan rencana mutasi, disiplin, pengembangan pegawai, dan kesejahteraan pegawai. Menyusun, mengelola, administrasi keuangan dan program kerja dinas, serta mengendalikan dan melaksanakan pelaporan kegiatan administrasi keuangan dan program kerja dinas.

Bidang perencanaan mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas dinas di bidang perencanaan. Bidang perencanaan juga mempunyai fungsi, meliputi: perencanaan, penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi di bidang data dan potensi pajak, program serta analisa dan pelaporan. Selanjutnya, bidang pengendalian mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas dinas di bidang pengendalian. Fungsi dari bidang pengendalian, yaitu pengawasan,

pemeriksaan, pembinaan internal, penyuluhan mengenai pajak kepada wajib pajak. Untuk bidang pajak daerah mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas dinas di bidang pajak daerah. Bidang pajak daerah mempunyai fungsi, yaitu perencanaan, penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi di bidang pelayanan dan pengaduan, penetapan dan pembukuan serta penagihan. Kemudian bidang pajak bumi dan bangunan mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas dinas di bidang pajak bumi dan bangunan. Untuk itu bidang pajak bumi dan bangunan mempunyai fungsi, yaitu administrasi pajak bumi dan bangunan serta administrasi bagi hasil pajak pusat dan provinsi. Kelima bidang tersebut bekerjasama satu dengan yang lainnya untuk dapat memaksimalkan pendapatan Kota Bandung.

Untuk mendongkrak pendapatan Kota Bandung, Wali Kota meminta Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung memberikan solusi kreatif melayani masyarakat. Menurut Wali Kota, pelayanan pajak bisa dilakukan dengan mendekati langsung masyarakat serta memberikan hadiah atau hukuman (*punishment and reward*) kepada para wajib pajak tersebut. Terkait dengan keinginan wali kota Bandung, Kepala Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung, berencana akan melakukan ‘jemput bola’ guna melayani wajib bayar Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) (<http://javanews.co>). Sebagai tahap awal, pihaknya akan lebih dulu menyasar pegawai Pemerintah Kota (Pemkot) Bandung untuk membayar pajak PBB dengan mendatangkan sebuah mobil pelayanan pajak ke halaman Balai Kota. Harapannya pegawai pemkot bisa menjadi panutan kepada masyarakat untuk membayar pajak. Supaya masyarakat tidak jauh untuk bayar pajak, Dinas Pelayanan Pajak Kota

Bandung akan datang langsung ke 15 kecamatan. Pada tahun 2013, Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung menargetkan pendapatan PBB sebesar Rp 275 Milyar dari 520 ribu wajib pajak di Kota Bandung.

Berhubungan dengan hal tersebut, maka terjadi penambahan strategi dari Dinas Pelayanan Pajak dalam sistem pemungutan retribusi daerah yang sebelumnya dilakukan secara “*self assesment*”, yaitu wajib pajak dan wajib retribusi menyetor langsung kewajiban pembayaran pajak atau retribusi ke Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung menjadi sistem ‘jemput bola’, yaitu wajib pajak dan wajib retribusi didatangi langsung oleh Dinas Pelayanan Pajak untuk menyetor kewajibannya. Untuk itu organisasi harus memiliki pegawai yang adaptif, tanggap terhadap keinginan masyarakat, memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan dan sadar akan tujuan organisasi. Karakteristik seperti itu terdapat pada pegawai yang *engage*.

Agar dapat membentuk pegawai yang *engage* diperlukan lingkungan kerja atau situasi organisasi yang mampu memfasilitasi dan memunculkan energi yang berkelanjutan. Terdapat empat faktor yang dapat membentuk pegawai yang *engage*, pertama pegawai harus mempunyai *capacity to engage*, kedua pegawai harus mempunyai *motivation to engage*, ketiga pegawai harus mempunyai *freedom to engage*, dan keempat pegawai tahu bagaimana untuk *engage* (Macey dkk., 2009). *Capacity to engage*, yaitu lingkungan kerja yang tidak hanya menuntut lebih, tetapi membagikan informasi, memberikan kesempatan belajar untuk pegawai, dan menumbuhkan keseimbangan dalam hidup pegawai, sehingga menciptakan dasar untuk energi berkelanjutan dan inisiatif pribadi (Macey dkk.,

2009). *Motivation to engage*, yaitu pekerjaan membuat pegawai tertarik dan selaras dengan nilainya dan saat pegawai dihargai oleh pimpinan serta lingkungan kerjanya, sehingga membangun dasar untuk pegawai menjadi *engage* (Macey dkk., 2009). *Freedom to engage*, yaitu pegawai merasa aman untuk mengambil tindakan sebagai konsekuensi dalam pemberian kepercayaan dalam kondisi yang sulit, ambigu, dan adanya kebutuhan akan perubahan (Macey dkk., 2009). *Know how to engage*, yaitu pegawai tahu apa strategi utama organisasi dan mengapa, serta kapan organisasi menyelaraskan proses itu dan mencoba budaya itu dengan pencapaian tujuan-tujuan organisasi (Macey dkk., 2009).

Berdasarkan survei awal peneliti terhadap 13 orang pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung, sebanyak 100% pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung merasa cukup dengan pemberian informasi mengenai proses pemungutan pajak secara jemput bola, cara pemberian informasinya dengan mengadakan rapat dinas. Sebanyak 100% pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan. Sebanyak 92% pegawai menggunakan kesempatan mengikuti pelatihan yang diberikan organisasi berkaitan dengan adanya perubahan dalam proses pemungutan pajak menjadi jemput bola, pegawai merasa pelatihan yang diikutinya memberikan manfaat baik untuk dirinya dan organisasi. Sebanyak 8% pegawai belum menggunakan kesempatan mengikuti pelatihan yang diberikan oleh organisasi. Menurut Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung sendiri pelatihan diberikan untuk mengembangkan kompetensi dari pegawai dengan adanya perubahan dalam sistem pemungutan pajak. Pemberian informasi yang cukup mengenai proses

pemungutan pajak secara jemput bola, pemberian kesempatan untuk mengikuti pelatihan, dan pegawai mendapatkan manfaat dengan adanya pelatihan termasuk gambaran *capacity to engage* pada pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung.

Sebanyak 92% pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung mempunyai ketertarikan terhadap pekerjaannya dengan alasan adanya tantangan tersendiri mengenai perubahan dalam sistem pemungutan pajak bumi dan bangunan serta harus memenuhi target pendapatan pajak dari jenis pajak yang berbeda-beda, yaitu pajak hotel, pajak restoran, pajak hiburan, pajak penerangan jalan, pajak parkir, pajak reklame, pajak air tanah, pajak BPHTB, dan pajak PBB yang memiliki targetnya masing-masing, selain itu pekerjaannya menuntutnya untuk turun langsung ke lapangan yang situasi dan kondisinya tidak pasti. Sebanyak 8% pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung mengatakan pekerjaannya di bidang sebelumnya lebih menantang dibandingkan pekerjaannya saat ini, namun dia menikmati keduanya. Selain itu, sebanyak 100% pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung mengatakan pekerjaannya saat ini sudah membuat nyaman dirinya dalam bekerja dan sesuai dengan nilai-nilai yang dianutnya, misalnya mengenai aturan yang sudah pasti. Pembagian tugas dari pimpinan sudah merata dan pegawai saling membantu satu sama lain. Pegawai menilai pekerjaannya memiliki tantangan, sesuai dengan nilai yang dianutnya, dan dihargai oleh pimpinan serta lingkungan kerja merupakan gambaran *motivation to engage* pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung.

Seluruh pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung (100%) mengatakan pegawai tetap harus berkoordinasi dengan pimpinan mengenai tindakan yang harus dilakukan mengenai pekerjaan walaupun dalam kondisi yang mendesak, artinya kebebasan yang diberikan oleh organisasi terbatas. Sebanyak 100% pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung juga mengatakan pegawai bebas memberikan masukan atau ide-ide untuk kepentingan dinas berkaitan dengan sistem pemungutan pajak secara jemput bola dan batasannya adalah aturan dari organisasi, bila melanggar batasan yang diberikan, misalnya pelanggaran disiplin maka aturan yang dipakai sesuai dengan PP 53 tahun 2010. Hukuman yang diberikan tergantung tingkat pelanggaran, bisa berupa teguran lisan, teguran tertulis, turun pangkat, penangguhan gaji berkala bahkan sampai pemecatan. Pegawai bebas memberikan masukan atau ide-ide untuk kepentingan dinas berkaitan dengan sistem pemungutan pajak secara jemput bola merupakan gambaran *freedom to engage* pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung.

Seluruh pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung (100%) mengetahui tujuan dari organisasinya, yaitu mendapatkan pendapatan daerah dari pajak sebanyak-banyaknya, khususnya target pendapatan dari pajak bumi dan bangunan dan menurut pegawai tujuan dari organisasi tersebut sudah sesuai dengan tujuan pegawai dalam bekerja, ditambah dengan aturan bekerja dari organisasi yang sudah pasti. Sebanyak 38% pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung mengatakan manfaatnya untuk organisasi bila tujuannya tercapai, yaitu organisasi akan berjalan dengan lancar, sedangkan manfaatnya untuk pegawai adalah kinerja lebih disiplin dan membuat pegawai bangga. Pegawai Dinas

Pelayanan Pajak Kota Bandung memahami strategi organisasi untuk mencapai tujuan dengan cara antara lain: melakukan penyuluhan kepada masyarakat atau wajib pajak dan sebanyak-banyaknya membuat spanduk, reklame mengenai pajak, dan melayani wajib pajak daerah. Sebanyak 54% pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung mengatakan cara pegawai untuk mendukung strategi organisasi dengan mempelajari dan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tujuan, aturan, dan strategi organisasi. Sebanyak 23% pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung mendukung strategi organisasi dengan meningkatkan kualitas diri untuk menunjang kegiatan dinas dan sebanyak 23% pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung mendukung strategi organisasi dengan cara bekerja sesuai TUPOKSI, cepat, disiplin, dan bekerjasama dengan pegawai lain. Tujuan organisasi yang jelas, adanya kesesuaian antara tujuan pegawai dengan tujuan organisasi, strategi organisasi untuk mencapai tujuan dengan melakukan penyuluhan, meningkatkan kualitas diri, bekerja sesuai TUPOKSI, dll. termasuk *know how to engage* pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung. Keempat kondisi, yaitu *capacity to engage*, *motivation to engage*, *freedom to engage*, dan *know how to engage* sudah ada di Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung, sehingga berpotensi untuk memunculkan perasaan positif yang dapat mendorong pegawai untuk berperilaku *engage*.

Sebanyak 77% pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung merasa senang saat bekerja, sehingga gesit dan semangat saat bekerja dan 23% pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung merasa harus menikmati pekerjaannya, karena harus bertanggung jawab. Pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung

merasa senang saat bekerja, sehingga mereka merasa senang saat bekerja, sehingga gesit dan semangat saat bekerja menggambarkan *feelings of enthusiasm*. *Feelings of enthusiasm* adalah keadaan psikologis yang secara bersamaan mencakup baik rasa kebahagiaan dan energi (Macey dkk., 2009).

Sebanyak 85% pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung kurang fokus dalam bekerja, yaitu pernah mengobrol saat sedang bekerja, sedangkan 15% pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung merasa fokus dalam mengerjakan pekerjaannya agar target dari setiap pajak dapat tercapai bahkan saat sudah mendekati *deadline* evaluasi pajak. Pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung yang merasa fokus dalam mengerjakan pekerjaannya agar target dari setiap pajak dapat tercapai bahkan saat sudah mendekati *deadline* evaluasi pajak menggambarkan *feelings of being focused*. Menurut Macey dkk. (2009) *feelings of being focused* adalah merasa terfokus pada pekerjaan bahkan dalam keadaan yang tidak mengenakan tetap memusatkan perhatian pada apa yang dikerjakan dan tidak mudah untuk terganggu oleh hal-hal lain yang menurutnya tidak penting untuk dikerjakan, seperti mengobrol dan *chatting* pada jam kerja. *Feelings of enthusiasm* dan *feelings of being focused* keduanya merupakan *employee engagement feelings*. *Employee Engagement Feelings* adalah kumpulan perasaan yang muncul sebagai produk dari perasaan urgensi, fokus, intensitas, dan antusiasme (Macey dkk., 2009).

Sebanyak 85% pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung dapat mencapai target dari setiap pajak yang telah ditentukan oleh organisasi dalam waktu tiga bulan sekali. Sebanyak 15% pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota

Bandung mampu melaksanakan tugasnya sampai tuntas, seperti tidak mudah menyerah ketika harus tugas lapangan ke beberapa kecamatan untuk melakukan pemungutan pajak bumi dan bangunan dan hanya sedikit wajib pajak yang menyetorkan pajaknya, maka pegawai akan menunggu atau kembali lagi di hari lain untuk menemui wajib pajak agar mau membayar pajak. Pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung yang mampu melaksanakan tugasnya sampai tuntas dan dapat mencapai target dari setiap pajak yang telah ditentukan oleh organisasi dalam waktu tiga bulan sekali memperlihatkan perilaku *persistence*. Menurut Macey dkk. (2009) *persistence* dapat dilihat ketika pegawai menyelesaikan tugas hingga tuntas walaupun menghadapi kesulitan serta mampu bertahan ketika menghadapi hambatan.

Sebanyak 60% pegawai berusaha memahami dengan benar sistem pemungutan pajak secara jemput bola agar tidak terjadi komplain dari wajib pajak nantinya, sedangkan sebanyak 40% pegawai berusaha memahami terlebih dahulu tugas-tugas yang diberikan agar tidak ada kesalahan dalam pelaksanaannya. Pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung yang berusaha memahami dengan benar sistem pemungutan pajak secara jemput bola agar tidak terjadi komplain dari wajib pajak dan berusaha memahami terlebih dahulu tugas-tugas yang diberikan agar tidak ada kesalahan dalam pelaksanaannya memperlihatkan perilaku *proactive*. *Proactive* merupakan bentuk perilaku pegawai melakukan preventif dengan secara efektif dan bertanggungjawab, berinisiatif mencegah terjadinya masalah yang menghambat pekerjaan dan tujuan organisasi (Macey dkk., 2009).

Sebanyak 23% pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung mau membantu memperbaiki kesalahan yang dilakukan oleh pegawai lain, sedangkan 77% pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung melakukan tugas sesuai TUPOKSI. Pegawai yang mau membantu memperbaiki kesalahan yang dilakukan oleh pegawai lain memperlihatkan perilaku *role expansion*. *Role expansion* pada pegawai yang *engaged* cenderung memandang peran mereka secara lebih luas. Pegawai mau melakukan pekerjaan yang melampaui peran yang spesifik dan mau menerima batasan peran yang berbeda (pegawai bisa fleksibel) (Macey dkk., 2009).

Sebanyak 100% pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung mampu menyesuaikan dengan adanya penambahan strategi dalam cara pemungutan pajak. Hal tersebut memperlihatkan perilaku *adaptability*. *Adaptability* menurut Macey (2009) pegawai dapat membantu organisasi atau perusahaan untuk mengantisipasi dan menanggapi situasi yang kompetitif secara lebih cepat dengan langkah-langkah yang dapat menjamin keberhasilan dan dengan biaya yang rendah. *Persistence*, *role expansion*, dan *adaptability* adalah aspek dari *employee engagement behaviors*. *Employee Engagement Behaviors* merupakan ketekunan, sikap proaktif, perluasan peran, dan kemampuan beradaptasi pegawai yang bersatu sebagai bentuk kinerja di atas rata-rata atau melampaui normal (Macey dkk., 2009).

Pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung yang *engaged* merupakan pegawai yang akan berpikir dan bekerja proaktif, pegawai akan memperluas pemikirannya tentang apa yang terpenting dalam pekerjaannya, sehingga mau

memperluas perannya, pegawai aktif mencari cara untuk mengembangkan kompetensinya yang berkaitan dengan perannya dan tujuan organisasi, pegawai *persistence* walaupun menghadapi hambatan, serta pegawai akan adaptif terhadap perubahan di organisasi (Macey dkk., 2009).

Sehubungan dengan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk melihat *Employee Engagement Behaviors*. Subjek penelitian yang akan diukur adalah pegawai Dinas Pendapatan Kota Bandung. Untuk itu, judul penelitian ini adalah “Studi Deskriptif mengenai *Employee Engagement Behaviors* pada Pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung.”

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Dari penelitian ini ingin diketahui seperti apakah *employee engagement behaviors* pada pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung.

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Untuk memperoleh gambaran mengenai *employee engagement behaviors* pada pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung.

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Untuk memperoleh gambaran mengenai derajat *employee engagement behaviors* pada pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung melalui aspeknya, yaitu *persistence, proactivity, role expansion, dan adaptability*.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

1. Memberikan informasi tambahan mengenai gambaran *employee engagement behaviors* ke dalam bidang ilmu Psikologi Industri dan Organisasi.
2. Memberikan masukan bagi peneliti lain yang berminat melakukan penelitian lanjutan mengenai *employee engagement behaviors*.

### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

1. Bagi Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung, khususnya bagian kepegawaian dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan pertimbangan untuk mengevaluasi pegawai.
2. Bagi pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung, informasi yang didapat mengenai gambaran *employee engagement behaviors*, dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja dalam bekerja.

## **1.5 Kerangka Pemikiran**

Pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung pada dasarnya termasuk Pegawai Negeri Sipil. Badan Kepegawaian Daerah merupakan badan yang mengatur pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung. Pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung memiliki tugas pokok, yaitu merumuskan dan melaksanakan kebijakan operasional di bidang pendapatan yang merupakan sebagian kewenangan daerah kota Bandung. Untuk dapat meningkatkan

pendapatan daerah, khususnya pajak Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung menambahkan strategi dalam cara pemungutan pajak, yaitu dengan sistem jemput bola. Untuk itu organisasi harus memiliki pegawai yang adaptif, tanggap terhadap keinginan masyarakat, memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan dan sadar akan tujuan organisasi.

Pegawai yang mau melakukan sesuatu yang bahkan lebih dari yang diminta oleh organisasi tempat dia bekerja, *less sickness*, produktivitasnya meningkat, dan memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi merupakan pegawai yang *engaged* (Schaufeli, 2002). Riset menunjukkan bahwa *engaged employee* merupakan pegawai yang lebih produktif (Gallup, 2010). Pegawai yang memberikan kemampuan terbaik akan berakibat pada performa perusahaan. Saks (2006) menyatakan banyak yang mengklaim bahwa *employee engagement* memprediksi *employee outcomes*, kesuksesan organisasi dan kinerja keuangan (misalkan: *total share holder return*). *Employee engagement* adalah totalitas (perasaan dan perilaku) yang diberikan pegawai atau karyawan untuk organisasi (Macey dkk., 2009).

Terdapat empat prinsip yang menjadi faktor untuk membentuk pegawai yang *engaged*, yaitu *capacity to engage*, *reason or the motivation to engage*, *freedom to engage*, dan *know how to engage* (Macey dkk., 2009). *Capacity to engage* adalah ketika pegawai mengetahui kapasitas energinya dalam menghadapi hambatan yang ada dalam pekerjaannya (Macey dkk., 2009). Menurut Macey dkk. (2009) *engagement* membutuhkan lingkungan kerja yang tidak hanya menuntut lebih, tetapi membagikan informasi, memberikan kesempatan belajar untuk

pegawai, dan menumbuhkan keseimbangan dalam hidup pegawai, sehingga menciptakan dasar untuk energi berkelanjutan dan inisiatif pribadi. Kepada pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung diberikan informasi yang cukup mengenai proses pemungutan pajak secara jemput bola, diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan, semua itu dilakukan agar pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung dapat mengembangkan kompetensinya. Kondisi-kondisi tersebut dapat menimbulkan energi untuk bekerja dan perilaku proaktif.

*Motivation to engage* adalah ketika kepada pegawai diberikan pekerjaan yang membuat mereka tertarik dan selaras dengan nilai yang dimilikinya dan saat pegawai dihargai oleh pimpinan serta lingkungan kerjanya, sehingga membangun dasar untuk pegawai menjadi *engage* (Macey dkk., 2009). Pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung bersedia menggunakan energi dan waktunya untuk bekerja, ketika mereka menganggap bahwa pekerjaan mereka memiliki tantangan, sesuai dengan nilai yang dianutnya, serta dihargai oleh pimpinan dan lingkungan kerja.

*Engagement* terjadi ketika pegawai merasa mereka memiliki kebebasan untuk mengambil tindakan dan tidak akan dihukum bila melakukannya, sehingga dapat memunculkan inisiatif dan sikap proaktif (Macey dkk., 2009). Hal tersebut dikatakan sebagai *freedom to engage*. *Freedom to engage* bisa terjadi ketika pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung diperlakukan secara adil oleh organisasi atau Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung, sehingga menimbulkan rasa percaya pegawai pada organisasi atau Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung

yang membuat pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung dapat memberikan masukan atau ide-ide untuk kepentingan dinas.

Ketika pegawai melihat hubungan langsung antara apa yang seharusnya mereka lakukan dan manfaatnya untuk organisasi dapat memunculkan *engagement* (Macey dkk., 2009). Keadaan tersebut merupakan *know how to engage*. Menurut Macey dkk. (2009) *know how to engage* terjadi ketika pegawai tahu apa strategi utama perusahaan dan mengapa, serta kapan organisasi menyelaraskan proses itu dan menerapkannya dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung memahami strategi organisasi untuk mencapai tujuan, yaitu dengan melakukan penyuluhan, meningkatkan kualitas diri, bekerja sesuai TUPOKSI dll, serta adanya kesesuaian antara tujuan pegawai dengan organisasi, hal tersebut berpotensi memunculkan fokus pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung dalam bekerja.

Ketika keempat faktor pembentuk *engagement* diberikan oleh organisasi atau Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung berpotensi memunculkan energi psikis. Menurut Macey dkk. (2009) *engagement* bisa dikatakan sebagai energi psikis di dalam diri yang dapat memicu pegawai merasa secara intens terfokus pada pekerjaannya dan menyimpan energinya untuk tidak melakukan kegiatan yang mengganggu pekerjaannya. Hal tersebut dapat terjadi ketika pegawai memiliki tujuan yang jelas atau tujuan yang ingin dicapainya, pegawai memiliki rasa urgensi dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya, dan ketika pegawai berusaha secara intens untuk mencapai tujuan tersebut. Energi psikis di dalam diri dapat menimbulkan perasaan positif (Macey dkk., 2009). Perasaan positif tersebut, yaitu

*feelings of urgency, feelings of being focused, feelings of intensity, dan feelings of enthusiasm* yang disebut sebagai *employee engagement feelings* (Macey dkk., 2009).

*Feelings of urgency* adalah energi yang mempengaruhi dan mengarahkan untuk mencapai tujuan tertentu (Macey dkk., 2009). Penentuan arah tujuan *urgency* secara konseptual terkait dengan *resiliency*. Hal tersebut juga terkait dengan kepercayaan diri, yaitu keyakinan bahwa seseorang sebenarnya mampu mencapai tujuan tertentu. *Feelings of urgency* terjadi ketika pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung merasa memiliki energi yang mempengaruhi dan mengarahkan untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga saat terjadi hambatan atau kendala dalam mencapai tujuan, pegawai tidak mudah menyerah dan akan terus berusaha untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Ketika pegawai tidak memiliki energi yang mempengaruhi dan mengarahkan untuk mencapai tujuan organisasi, pegawai akan mudah menyerah dan kurang berusaha saat terjadi hambatan atau kendala dalam mencapai tujuan organisasi.

*Feelings of being focused* merupakan keadaan pegawai yang merasa terfokus pada pekerjaan mereka (Macey dkk., 2009). Menurut Macey dkk. (2009) menjadi fokus berarti memiliki perhatian dan kapasitas kognitif yang diatur dalam melakukan suatu aktivitas. Karakteristik pegawai yang *engaged* adalah bahwa fokus mereka secara konsisten diarahkan pada pekerjaan mereka dan pada tugas langsung mereka (Macey dkk., 2009). *Feelings of being focused* terjadi ketika pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung merasa fokus dalam mengerjakan pekerjaannya agar target dari setiap pajak dapat tercapai bahkan saat sudah

mendekati *deadline* evaluasi pajak. Pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung akan merasa tidak fokus ketika tidak bisa mengerjakan pekerjaannya saat mendekati *deadline* evaluasi pajak.

Intensitas melingkupi fokus pegawai saat pegawai sedang konsentrasi dengan pekerjaannya, dalam artian pegawai menggunakan seluruh kapasitas energi dan sumber daya yang dimilikinya. Hal inilah yang disebut sebagai *feeling of intensity*. *Feelings of intensity* sebagian didorong oleh tuntutan tingkat pekerjaan dan keterampilan pegawai (Macey dkk., 2009). *Feelings of intensity* dapat terjadi ketika pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung merasa mampu memanfaatkan atau menggunakan seluruh kapasitas energi dan sumber daya yang dimilikinya. *Feelings of intensity* tidak terjadi ketika pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung tidak memanfaatkan atau menggunakan seluruh kapasitas energi dan sumber dayanya dalam bekerja atau pegawai tidak maksimal dalam bekerja.

*Feelings of enthusiasm* adalah keadaan psikologis pegawai yang secara bersamaan mencakup baik rasa bahagia dan energi (Macey dkk., 2009). Pengalaman atau perasaan antusiasme sangat banyak kita rasakan ketika kita *engaged* pada pekerjaan kita. *Feelings of enthusiasm* dapat terjadi ketika pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung merasa gesit, antusias, dan bersemangat dalam mengerjakan pekerjaannya, sedangkan pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung yang tidak antusias akan pasif dan kurang bersemangat dalam mengerjakan pekerjaannya.

*Engagement* bukan hanya energi psikis yang dirasakan oleh pegawai, namun *engagement* juga dapat diamati dalam perilaku (Macey dkk., 2009). Menurut Macey dkk. (2009) *feelings of urgency*, *feelings of being focused*, *feelings of intensity*, dan *feelings of enthusiasm* berpotensi mencerminkan *employee engagement behaviors*. *Employee engagement behaviors* memiliki aspek, yaitu *persistence*, *proactive*, *role expansion*, dan *adaptability* (Macey dkk., 2009).

*Persistence* merupakan perilaku pegawai menyelesaikan tugas hingga tuntas walaupun menghadapi kesulitan serta mampu bertahan ketika menghadapi hambatan (Macey dkk., 2009). Pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung pada dasarnya memiliki tugas dan tanggung jawab sesuai tugas pokok dan fungsinya serta tanggung jawab untuk mencapai target dari pendapatan berbagai pajak. Adanya tugas dan tanggung jawab tersebut, diharapkan pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung mendapat dorongan untuk mencapai target dari organisasi melalui kerja keras dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dan antusias dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kita bisa mengharapkan perilaku tersebut ketika karyawan antusias, karena mereka percaya bahwa mereka dapat membuat efek yang positif untuk kesuksesan organisasi. Pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung yang tidak terdorong untuk bekerja keras dengan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya dan tidak antusias dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga tidak tuntas dalam mengerjakan tugasnya termasuk tidak *persistence*.

Ketika pegawai melakukan preventif dengan secara efektif dan bertanggung jawab, berinisiatif mencegah terjadinya masalah yang menghambat tujuan organisasi, maka hal tersebut yang dimaksud dengan *proactivity* (Macey dkk., 2009). Penambahan strategi dalam pengambilan pajak, pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung diharapkan dapat berusaha memahami dengan benar sistem pemungutan pajak secara jemput bola agar tidak terjadi komplain dari wajib pajak dan berusaha memahami terlebih dahulu tugas-tugas yang diberikan agar tidak ada kesalahan dalam pelaksanaannya. Pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung yang tidak proaktif, tidak berusaha memahami dengan benar sistem pemungutan pajak secara jemput bola agar tidak terjadi komplain dari wajib pajak dan berusaha memahami terlebih dahulu tugas-tugas yang diberikan agar tidak ada kesalahan dalam pelaksanaannya.

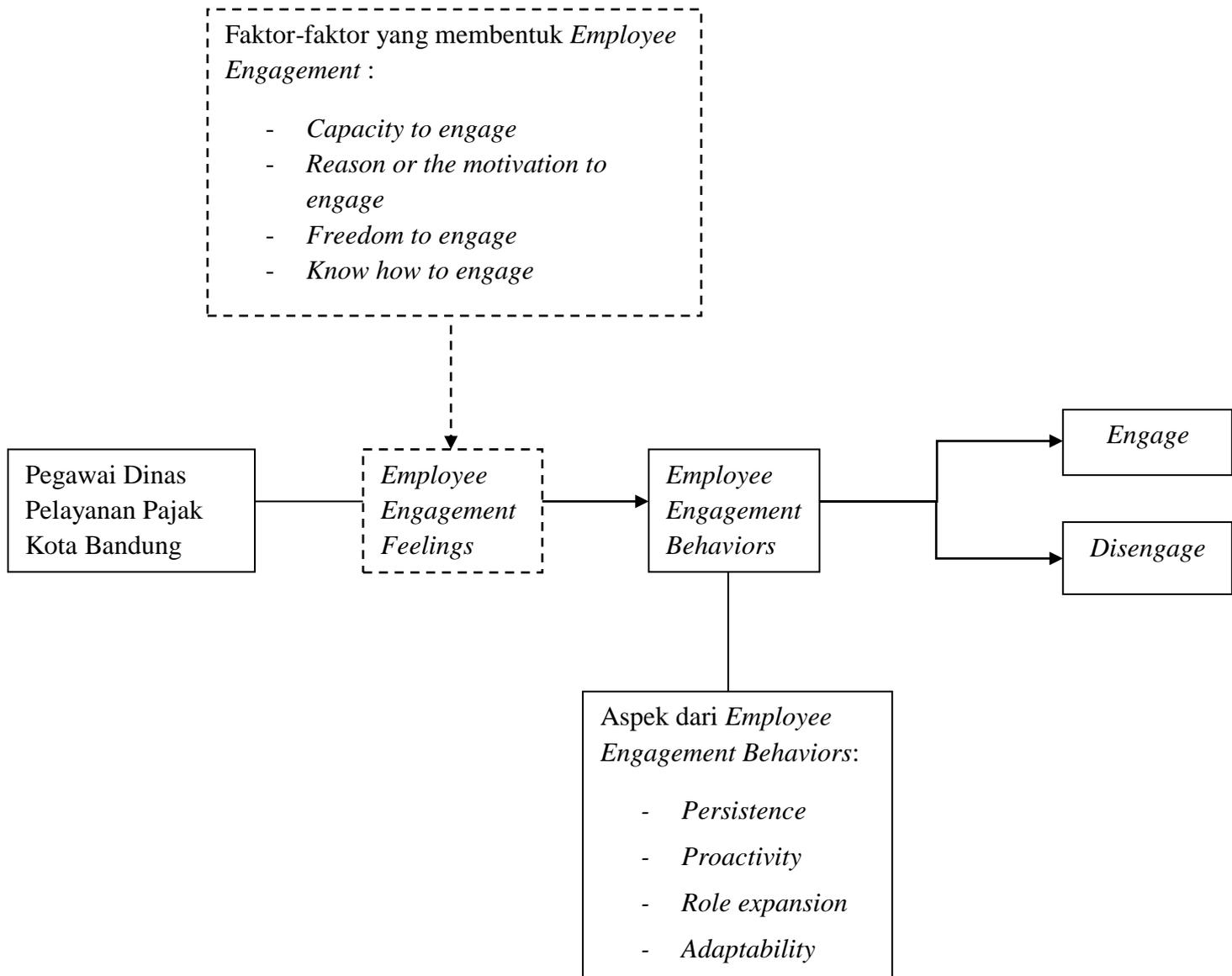
*Role expansion* merupakan perilaku pegawai mau melakukan pekerjaan yang melampaui peran yang spesifik dan mau menerima batasan peran yang berbeda (karyawan bisa fleksibel) (Macey dkk., 2009). *Role expansion* terjadi ketika pegawai mau membantu memperbaiki kesalahan yang dilakukan oleh pegawai lain. Pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung yang melakukan pekerjaannya sesuai dengan Tugas Pokok dan Fungsinya saja, merupakan pegawai yang tidak melakukan pekerjaan yang melampaui peran yang spesifik.

Menurut Macey dkk. (2009) yang disebut sebagai *adaptability* adalah perilaku pegawai mendukung terhadap perubahan di organisasi dengan cara bersedia mengembangkan keterampilan baru dan dapat menyesuaikan dengan perubahan pekerjaan tersebut. Dengan adanya penambahan strategi dalam

pengambilan pajak dengan sistem jemput bola, yaitu wajib pajak dan wajib retribusi didatangi langsung oleh Dinas Pelayanan Pajak untuk menyetor kewajiban pajaknya. Pegawai dari Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung mempelajari cara kerja dari strategi yang baru tersebut serta pegawai bersama-sama saling membantu untuk menyesuaikan dengan strategi yang baru agar target dari organisasi dapat tercapai. Ketika pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung menunggu informasi dari rekan kerjanya mengenai cara kerja dari strategi yang baru dalam sistem pengambilan pajak dan tidak mempelajari mengenai strategi tersebut merupakan pegawai yang tidak adaptif.

Pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung yang *engaged* merupakan pegawai yang akan berpikir dan bekerja proaktif, pegawai akan memperluas pemikirannya tentang apa yang terpenting dalam pekerjaannya, sehingga mau memperluas perannya, pegawai aktif mencari cara untuk mengembangkan kompetensinya yang berkaitan dengan perannya dan tujuan organisasi, pegawai *persistence* walaupun menghadapi hambatan, serta pegawai akan adaptif terhadap perubahan di organisasi. Pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung yang *disengaged* merupakan pegawai yang tidak berpikir dan bekerja proaktif, pemikiran pegawai tentang pekerjaannya terbatas, sehingga hanya bekerja sesuai perannya, pegawai tidak aktif mencari cara untuk mengembangkan kompetensinya yang berkaitan dengan perannya dan tujuan organisasi, pegawai mudah menyerah ketika menghadapi hambatan, serta pegawai kurang bisa menyesuaikan dengan perubahan di organisasi.

Semakin tinggi derajat *engagement* yang terlihat dari semakin seringnya pegawai mencerminkan *employee engagement behaviors*, maka derajat *engagement* pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung tersebut termasuk ke dalam kategori *engage*. Semakin rendah derajat *employee engagement behaviors*, maka pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung tersebut termasuk ke dalam kategori *disengage*. Berikut adalah bagan dari penjelasan di atas :



Bagan 1.1 Kerangka Pemikiran

## 1.6 Asumsi

- Adanya penambahan strategi dari Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung untuk meningkatkan pendapatan, yaitu dengan sistem “jemput bola” membuat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung memberikan informasi kepada pegawai mengenai tugas dan pekerjaannya, diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan, serta dukungan dari lingkungan kerja. Kondisi-kondisi tersebut membangun *capacity to engage* (Macey, 2009).
- Diberikannya informasi yang cukup kepada pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung mengenai tugas dan pekerjaannya, diberikannya kesempatan untuk mengikuti pelatihan, serta adanya dukungan dari lingkungan kerja yang membangun *capacity to engage* memungkinkan pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung merasakan *feeling of engagement*, yaitu *feelings of urgency*, *feelings of being focused*, *feelings of intensity*, dan *feelings of enthusiasm* (Macey, 2009).
- *Feelings of urgency*, *feelings of being focused*, *feelings of intensity*, dan *feelings of enthusiasm* memungkinkan pegawai Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung mencerminkan *employee engagement behaviors*, yaitu *persistence*, *proactivity*, *role expansion*, dan *adaptability* (Macey, 2009).