

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi atau perusahaan hanya akan berhasil mencapai tujuan dan sasarannya apabila semua komponen dalam instansi berupaya menampilkan kinerja yang optimal. Peningkatan produktivitas kerja pegawai menjadi salah satu penentu utama pencapaian tersebut. Para bawahan akan bersedia meningkatkan produktivitas kerjanya apabila terdapat keyakinan dalam diri pegawai bahwa tujuan, harapan, serta kebutuhan pribadinya dapat terpenuhi sejalan dengan pencapaian tujuan organisasi (Widodo & Yandi, 2022:15).

Hal tersebut sejalan dengan penjelasan dikutip dari Sedarmayanti (2019:39) yang menggarisbawahi bahwa setiap instansi menuntut aparatur atau karyawannya untuk bekerja lebih aktif. Namun, tanpa didukung oleh staf dan lingkungan kerja yang profesional, efektivitas dan kelancaran pencapaian target organisasi internal tersebut akan sulit diwujudkan. Oleh karena itu, pengelolaan fungsi manajemen Sumber Daya Manusia harus diposisikan secara strategis untuk mengarahkan potensi pegawai agar menghasilkan prestasi kerja yang tinggi, efektif, dan efisien.

Dalam konteks organisasi publik, aparatur sipil negara dituntut memiliki gairah, komitmen, serta tanggung jawab yang tinggi dalam melaksanakan pelayanan publik. Kinerja pegawai itu sendiri merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan wewenang, moral, etika, serta hukum yang berlaku (Silaen *et al.*, 2021:45). Secara teoritis, tinggi rendahnya kinerja pegawai dapat diukur melalui beberapa indikator utama, meliputi kuantitas hasil kerja, kualitas kerja, efisiensi waktu atau ketepatan penyelesaian tugas, kemampuan kerja sama tim, serta tingkat kehadiran pegawai di lapangan (Afandi (2018:89).

Secara umum, fenomena penurunan atau ketidakoptimalan kinerja sering kali dipicu oleh faktor motivasi, kesesuaian kompensasi, serta ketegasan regulasi internal. Ketika pegawai merasa kontribusi pegawai kurang dihargai secara adil, atau sebaliknya, ketika tidak ada konsekuensi logis atas pelanggaran dan kelalaian kerja, maka standar kinerja yang ditetapkan organisasi cenderung sulit dicapai. Fenomena ini memicu timbulnya kesenjangan antara target kinerja organisasi dengan realisasi kinerja di lapangan.

KPP Pratama Cikarang Utara merupakan salah satu unit kerja strategis di bawah Kantor Wilayah DJP yang mengemban tugas mengamankan penerimaan pajak di kawasan industri yang sangat padat. Tingginya aktivitas ekonomi di wilayah Cikarang Utara secara otomatis meningkatkan volume beban kerja dan kompleksitas berkas perpajakan yang harus dikelola. Fenomena permasalahan yang terjadi pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Cikarang Utara justru menunjukkan kenyataan kinerja pegawai yang belum optimal dan mengalami penurunan dalam tiga tahun terakhir. Masalah ini terlihat dari capaian target instansi yang belum maksimal serta penurunan persentase penilaian kinerja organisasi. Hal tersebut dapat dilihat sebagaimana data yang didapat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. 1 Capaian SKP Kinerja Pegawai (2022-2024)

Tahun	Persentase SKP
2022	80,36%
2023	82,43%
2024	79,04%

Sumber : KPP Pratama Cikarang Utara, 2025

Berdasarkan data pada Tabel 1.1, terlihat adanya penurunan kinerja yang cukup signifikan pada tahun 2024 menjadi 79,04%. Keadaan penurunan kinerja ini diperkuat oleh hasil pengamatan awal dan rekam dokumen internal instansi yang menunjukkan masih adanya kendala kedisiplinan pegawai, seperti keterlambatan datang ke kantor, ketidakhadiran tanpa keterangan, hingga kurangnya tanggung jawab dalam mengejar tenggat waktu penyelesaian berkas perpajakan. Jika penurunan kinerja pegawai ini dibiarkan secara terus-menerus,

maka akan berdampak pada penurunan produktivitas, terhambatnya pemenuhan target penerimaan negara, koordinasi antarkaryawan yang merenggang, hingga runtuhnya kepercayaan publik terhadap kredibilitas instansi perpajakan.

Hal tersebut menarik untuk dikaji secara mendalam untuk menggali permasalahan kinerja, peneliti telah melakukan kegiatan prasurvei awal kepada 30 orang pegawai di KPP Pratama Cikarang Utara menggunakan indikator kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Afandi (2018:89). Hasil prasurvei objektif tersebut disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1. 2 Hasil Prasurvei mengenai Kinerja Pegawai KPP Pratama
Cikarang Utara**

No	Indikator	Pertanyaan	Jawaban			
			Setuju	%	Tidak Setuju	%
1	Kuantitas	Saya menyelesaikan jumlah volume hasil kerja yang dicapai dalam periode waktu tertentu	13	43%	17	57%
2	Kualitas	Saya merasa tingkat kesempurnaan, ketepatan, dan minimnya kesalahan dalam menyelesaikan tugas	18	60%	12	40%
3	Efisiensi	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu atau tenggat waktu (<i>deadline</i>) yang telah ditetapkan	22	73%	8	27%
4	Kerjasama Tim	Ketika menghadapi masalah dalam pekerjaan, saya dan rekan tim dapat menemukan solusi bersama secara efektif	15	50%	15	50%
5	Kehadiran	Tingkat kehadiran saya selama enam bulan terakhir berada di atas 95%	16	53%	14	47%

Sumber : Data Primer Hasil Prasurvei, 2025

Berdasarkan data hasil prasurvei mengenai kinerja Pegawai di KPP Pratama Cikarang Utara terhadap 30 responden pegawai, diketahui terdapat keterkaitan permasalahan kinerja sesuai dengan indikator kinerja yang

dikemukakan oleh Afandi (2018:89). Pada indikator kuantitas, masalah paling kritis dalam performa kerja pegawai. Sebanyak 57% pegawai atau 17 orang menyatakan tidak setuju bahwa pegawai mampu menyelesaikan jumlah volume hasil kerja yang dicapai dalam periode waktu tertentu. Hal ini menandakan adanya tumpukan pekerjaan atau beban kerja yang belum mampu diselesaikan secara tuntas sesuai target kuantitatif yang dibebankan.

Indikator kedua berkaitan dengan kualitas kerja, yang menggambarkan tingkat kesempurnaan, ketepatan, dan minimnya kesalahan dalam penyelesaian tugas administratif maupun teknis perpajakan. Dari Tabel 1.2 tersebut, diketahui bahwa sebanyak 40% responden atau 12 orang menyatakan tidak setuju bahwa hasil kerja pegawai telah memenuhi standar kualitas yang tinggi tanpa kesalahan. Di instansi perpajakan, kesalahan sekecil apa pun dalam menginput data atau menganalisis berkas wajib pajak dapat berakibat fatal, mulai dari potensi sengketa pajak hingga hilangnya potensi penerimaan negara. Kenyataan bahwa masih ada ruang kesalahan sebesar itu menunjukkan bahwa ketelitian pegawai masih perlu dipacu lebih keras.

Indikator ketiga adalah efisiensi dalam melaksanakan tugas, yang menitikberatkan pada kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditentukan tanpa membuang sumber daya secara percuma. Berdasarkan tabel 1.2, diketahui terdapat 27% responden 8 orang yang menyatakan tidak setuju bahwa pegawai dapat bekerja secara efisien. Masalah ketepatan waktu ini sering kali berimbas pada keterlambatan penyusunan laporan rutin organisasi. Pola kerja yang menunda-nunda dan ketidakmampuan memprioritaskan tugas mendesak menjadi catatan serius yang memperlambat alur kerja organisasi secara keseluruhan.

Indikator keempat yang tidak kalah penting dalam organisasi adalah kerja sama tim, yang melihat bagaimana pegawai bekerjasama mencari solusi efektif saat menghadapi masalah pekerjaan. Data Tabel 1.2 menunjukkan angka yang sangat mengkhawatirkan, di mana terdapat pembagian opini yang sama besar, yaitu 50% responden 15 orang menyatakan tidak setuju. Angka

ketidaksetujuan yang mencapai setengah dari total responden ini mengindikasikan setiap pegawai hanya fokus pada target kinerja masing-masing tanpa memedulikan beban kerja pegawai lain. Terjadinya tumpang tindih data atau keterlambatan dokumen yang memperlambat pelayanan publik serta munculnya budaya saling menyalahkan ketika target penerimaan atau kepatuhan KPP secara keseluruhan tidak tercapai.

Indikator kelima sebagai cerminan paling mendasar dari kedisiplinan pegawai adalah kehadiran, khususnya mengenai tingkat kehadiran di atas 95% selama enam bulan terakhir. Hasil prasurvei pada Tabel 1.2 menunjukkan bahwa sebesar 47% responden orang menyatakan tidak setuju alias tingkat kehadiran pegawai berada di bawah standar tersebut. Angka absensi yang cukup tinggi ini mencerminkan rendahnya komitmen dan kepatuhan pegawai terhadap jam kerja yang berlaku. Ketidakhadiran fisik pegawai di kantor secara langsung mengurangi jam pelayanan efektif dan membebankan tugas pegawai yang absen kepada rekan kerja lainnya, yang pada akhirnya merusak ritme kerja seksi terkait.

Dalam hal mengkaji secara meluas serta mengatasi permasalahan penurunan kinerja di atas, manajemen organisasi umumnya bertumpu pada penerapan sistem motivasi eksternal. Salah satu instrumen manajerial adalah penerapan sistem *reward* dan *punishment*. *Reward* berfungsi sebagai dorongan positif untuk memperkuat perilaku baik pegawai agar terus dipertahankan dan ditingkatkan. Sebaliknya, *Punishment* bertindak sebagai dorongan negatif untuk menghentikan dan mencegah berulangnya perilaku buruk atau indiscipliner yang dapat merugikan.

Dapat diketahui bahwa, efektivitas instrumen motivasi ini sangat bergantung pada keadilan, ketepatan waktu, dan kesesuaian nilai dalam penerapannya di lapangan. Di KPP Pratama Cikarang Utara, terdapat indikasi kuat bahwa sistem *reward* yang berjalan saat ini belum mampu berfungsi sebagai pemacu motivasi kerja yang efektif. Adapun realita yang terjadi pelaksanaan sistem *reward* pada KPP Pratama Cikarang Utara dinilai belum berjalan secara

optimal dan memicu ketidakpuasan pegawai. Hal ini dibuktikan melalui data prasurvei terhadap aspek *reward* sebagaimana pada tabel di bawah ini :

Tabel 1. 3 Hasil Prasurvei mengenai *Reward* pada Pegawai KPP Pratama Cikarang Utara

No	Indikator	Pertanyaan	Jawaban			
			Setuju	%	Tidak Setuju	%
1	Upah dan Gaji	Besaran gaji yang saya terima saat ini sudah sesuai dengan beban dan tanggung jawab pekerjaan saya	12	40%	18	60%
2	Insentif	Jumlah insentif yang saya terima sebanding dengan kontribusi atau pencapaian target kinerja yang saya capai	11	37%	19	63%
3	Tunjangan	Nilai tunjangan yang saya terima memberikan rasa aman dan kesejahteraan yang lebih baik bagi keluarga saya	12	40%	18	60%
4	<i>Reward</i> tidak langsung	Fasilitas kerja (seperti peralatan kantor, ruang kerja, atau koneksi internet) yang disediakan sudah memadai dan mendukung produktivitas	12	40%	18	60%

Sumber : Data Primer Hasil Prasurvei, 2025

Berdasarkan hasil prasurvei variabel *reward*, diketahui bahwa ketidakpuasan pegawai terhadap aspek *reward* sangat tinggi dan merata. Penolakan tertinggi berada pada indikator insentif (63% tidak setuju), yang mencerminkan rasa tidak keadilan di mana besaran insentif dianggap tidak sebanding dengan target penerimaan pajak yang bertekanan tinggi. Sementara itu, ketidakpuasan terhadap upah, tunjangan, serta fasilitas penunjang mencatat angka penolakan seragam sebesar 60%. Kondisi ini mengindikasikan bahwa sistem *reward* instansi dinilai kurang kompetitif dalam membangun kepuasan kerja pegawai.

Secara garis besar, terdapat keterkaitan yang sangat jelas antara penurunan kinerja pegawai di KPP Pratama Cikarang Utara dengan penerapan sistem *reward*

dan *punishment*. Ketidakpuasan yang tinggi terhadap upah, insentif, dan fasilitas (*reward*) membuat pegawai kehilangan semangat untuk menyelesaikan jumlah kerja secara maksimal.

Realitas yang terjadi di KPP Pratama Cikarang Utara terkait dengan permasalahan kinerja pegawai juga diduga dipengaruhi oleh penerapan sistem *punishment*. Di saat yang sama, penegakan sanksi (*punishment*) yang dirasa tidak transparan dan kurang mendidik, gagal menekan angka absensi pegawai serta tidak mampu mengikis tingkat kesalahan kerja. Hal ini dibuktikan melalui data prasurvei terhadap aspek *reward* sebagaimana pada tabel di bawah ini :

**Tabel 1. 4 Hasil Prasurvei mengenai *Punishment* pada Pegawai KPP
Pratama Cikarang Utara**

No	Indikator	Pertanyaan	Jawaban			
			Setuju	%	Tidak Setuju	%
1	Sanksi Ringan	Teguran lisan yang diberikan oleh atasan untuk pelanggaran kecil bersifat mendidik dan dilakukan secara profesional	12	40%	18	60%
2	Sanksi Sedang	Pemotongan tunjangan/insentif (selain gaji pokok) sesuai dengan aturan dan proporsional dengan dampak pelanggaran	15	50%	15	50%
3	Sanksi Berat	Penurunan pangkat (Demosi) atau pembebasan sementara dari jabatan dilakukan setelah melalui proses investigasi yang transparan dan objektif	12	40%	18	60%

Sumber : Data Primer Hasil Prasurvei, 2025

Berdasarkan hasil prasurvei pada Tabel 1.4, sebanyak 60% responden menyatakan tidak setuju bahwa teguran lisan yang diberikan atasan bersifat mendidik dan dilakukan secara profesional. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan sanksi ringan belum dipersepsikan secara positif oleh sebagian besar pegawai. Hal tersebut mengakibatkan, perpaduan antara hilangnya dorongan positif dan tidak efektifnya pencegah dorongan negatif ini berdampak pada merosotnya capaian kinerja.

Pada indikator sanksi sedang, sebanyak 50% responden menyatakan tidak setuju bahwa pemotongan tunjangan atau insentif telah dilakukan secara proporsional dan sesuai aturan. Sementara itu, pada indikator sanksi berat, sebanyak 60% responden menyatakan tidak setuju bahwa proses penurunan jabatan atau pembebasan sementara dari jabatan dilakukan secara transparan dan objektif. Kondisi ini mengindikasikan adanya persepsi kurangnya keadilan dalam penerapan *punishment* di lingkungan kerja.

Keterkaitan erat antar variabel ini sejalan dengan berbagai temuan dari penelitian terdahulu yang mengkaji terkait pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Sofiati (2021:43) menegaskan bahwa Reward pada pegawai berpengaruh positif dan memberikan tanggapan baik. Hal ini terlihat dari indikator memperhatikan kesejahteraan karyawannya dan memberikan pelatihan atau seminar terhadap pegawainya masih perlu ditingkatkan dan diperbaiki kedepannya, karena rata-rata pegawai menganggap dua hal tersebut masih buruk dan belum sesuai harapan.

Sebaliknya, penelitian terdahulu mengenai pengaruh *punishment* terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Gunawan et al (2023:7) menyimpulkan bahwa *punishment* yang diterapkan secara tegas, transparan, dan objektif berpengaruh signifikan dalam menekan tindakan ketidakdisiplinan pegawai. Penelitian tersebut membuktikan bahwa kejelasan aturan sanksi mampu membentuk budaya kerja yang patuh dan meminimalisasi kelalaian tugas. Artinya *punishment* atau hukuman yang diberikan kepada karyawan yang melanggar mampu mempengaruhi tinggi rendahnya sebuah kinerja yang dilakukan.

Meskipun tema mengenai *reward*, *punishment*, dan kinerja pegawai sudah banyak diteliti, terdapat *research gap* atau celah kebaruan yang mendasari pentingnya studi ini dilakukan kembali. Sebagian besar penelitian terdahulu mengambil lokus pada perusahaan swasta. Masih sangat terbatas penelitian yang menguji interaksi ketiga variabel ini pada institusi Direktorat Jenderal Pajak, khususnya KPP Pratama yang bertanggung jawab mengelola urusan administrasi jauh lebih menumpuk.

Berdasarkan permasalahan dan fenomena terkait penurunan kinerja serta ketimpangan data prasurvei yang telah dipaparkan di atas, peneliti merasa sangat perlu untuk menelaahnya lebih lanjut dalam sebuah penelitian yang terarah dan mendalam. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Sistem Reward dan Punishment terhadap Kinerja Pegawai KPP Pratama Cikarang Utara”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah terurai , maka rumusan masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah :

- 1) Apakah sistem *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Cikarang Utara?
- 2) Apakah sistem *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Cikarang Utara?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan penelitian sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh sistem *reward* terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Cikarang Utara.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh sistem *punishment* terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Cikarang Utara.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan yang telah dipaparkan tersebut, maka penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat, yaitu sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi pandangan dan masukan bagi KPP Pratama Cikarang Utara dalam mengukur efektivitas penerapan *reward* dan *punishment* untuk meningkatkan Kinerja pegawai

2. Bagi Pegawai

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang langsung bisa dirasakan dalam lingkungan kerja pegawai. Selain itu dapat menunjang karyawan dalam hal peningkatan motivasi, kepuasan kerja, dan pengembangan diri untuk meningkatkan kinerja pegawai.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat sebagai pembanding dan referensi bagi peneliti berikutnya yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut.

1.4 Batasan Masalah

Agar penelitian lebih terarah dan tidak melebar dari fokus utama, maka penulis memberikan beberapa batasan sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya meneliti variabel *reward* dan *punishment* sebagai faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.
2. Responden penelitian dibatasi hanya pada pegawai tetap di lingkungan KPP Pratama Cikarang Utara, sehingga tidak mencakup tenaga honorer, magang, maupun pegawai kontrak.
3. Data yang digunakan bersumber dari hasil penyebaran kuesioner.

1.5 Sistematika Penelitian

Untuk dapat memudahkan gambaran secara umum dalam penelitian ini maka pembahasan dilakukan secara komprehensif dan sistematika meliputi :

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini diuraikan latar belakang masalah penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup atau pembatasan masalah, serta sistematika pelaporan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bagian ini menguraikan *reward*, *punishment* dan kinerja pegawai, tinjauan dari hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya serta terdapat kerangka penelitian serta hipotesis. Dijabarkan mengenai pengertian Kinerja Karyawan, Faktor-faktor yang memengaruhi Kinerja Pegawai, Standar Kinerja yang Efektif dan Indikator Kinerja Pegawai. Pengertian Sistem *Reward*, Jenis-jenis *Reward*, Tujuan *Reward*, Faktor-faktor yang memengaruhi *Reward* dan Indikator *Reward*. Pengertian *Punishment*, Tujuan *Punishment* dan Indikator *Punishment*. Selain itu dijabarkan mengenai Penelitian terdahulu, Kerangka Pemikiran serta Hipotesis Penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Metode penelitian menguraikan metode penelitian yang digunakan, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, teknik dalam pengumpulan data, instrumen penelitian, variabel yang diteliti yaitu *Reward*, *Punishment* dan *Punishment* pegawai. Selain itu, akan dijelaskan metode yang di gunakan dalam melakukan analisis data, seperti, uji kualitas data yang meliputi uji validitas instrumen, dan uji reliabilitas instrumen, uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, uji multikolonieritas, uji heteroskedasitas, uji hipotesis yang meliputi uji t, uji koefisien determinasi dan uji analisis liner berganda.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan bab yang memaparkan pembahasan dari hasil penelitian yang dilakukan.

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini mengemukakan simpulan dan saran yang diberikan sebagai masukan dari hasil penelitian.