

BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI KEBIJAKAN

A. Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sistem kompensasi yang terdiri dari pengukuran kinerja, kompensasi moneter, dan pengembangan karir terhadap motivasi kerja *Account Representative* Pengawasan pada KPP Pratama di lingkungan Kanwil DJP Banten. Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diambil simpulan sebagai berikut :

1. Tingkat motivasi AR Pengawasan pada KPP Pratama di lingkungan Kanwil DJP Banten ternyata berada dalam level yang cukup baik. Hal ini terlihat dari total skor dari butir pertanyaan yang dijawab menghasilkan nilai 62,53%. Namun, kisaran skor 60% dari maksimal 100% tentu belum optimal dan menyisakan ruang perbaikan yang cukup besar.
2. Pengukuran kinerja, kompensasi moneter, dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja *Account Representative* Pengawasan pada KPP Pratama di lingkungan Kanwil DJP Banten.
3. Pengukuran kinerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja *Account Representative* Pengawasan pada KPP Pratama di lingkungan Kanwil DJP Banten. Dilihat dari hasil uji regresi, pengukuran kinerja memiliki pengaruh yang paling besar di antara ketiga variabel yang diteliti.

4. Kompensasi moneter secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja *Account Representative* Pengawasan pada KPP Pratama di lingkungan Kanwil DJP Banten. Semakin baik persepsi seorang AR terhadap transparansi, keadilan, dan kontrolabilitas kompensasi moneter, maka akan semakin baik pula tingkat motivasi kerja AR tersebut.
5. Pengembangan karir secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja *Account Representative* Pengawasan pada KPP Pratama di lingkungan Kanwil DJP Banten.

B. Implikasi

Secara praktis, hasil temuan dalam penelitian ini mengimplikasikan beberapa hal. Namun sebelumnya perlu dipahami keterbatasan yang ada pada penelitian ini, dimana masih banyak faktor penentu motivasi yang belum diteliti. Penelitian ini juga tidak bertujuan untuk membuat generalisasi, yang artinya implikasi yang diperoleh mungkin saja tidak berlaku pada objek lain.

Berikut beberapa implikasi hasil penelitian ini :

1. Penerapan *result control* sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen di Direktorat Jenderal Pajak belum dapat berjalan secara optimal. Hal ini terutama disebabkan oleh indikator kinerja yang digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi bagi pegawai dianggap '*uncontrollable*'.
2. Motivasi kerja AR Pengawasan, yang merupakan tulang punggung DJP dalam mengamankan penerimaan negara, dapat ditingkatkan dengan memperhatikan dan memperbaiki transparansi, keadilan, dan kontrolabilitas sistem kompensasi secara utuh (meliputi pengukuran kinerja, kompensasi moneter, dan pengembangan karir).
3. Jika terjadi keterbatasan alokasi sumber daya, dan harus dilakukan pemilihan mengenai variabel mana yang hendak diprioritaskan, maka variabel pengukuran kinerja seharusnya didahulukan. Pengukuran kinerja merupakan dasar pemberian kompensasi. Pengukuran kinerja yang efektif (tepat dalam menetapkan indikator dan target) akan berpengaruh positif bagi persepsi pegawai terhadap keseluruhan sistem kompensasi.

C. Rekomendasi Kebijakan

Mengingat besarnya pengaruh sistem kompensasi terhadap motivasi kerja *Account Representative* Pengawasan, penulis merekomendasikan kepada pejabat berwenang di Direktorat Jenderal Pajak maupun Kementerian Keuangan sebagai organisasi induk untuk meninjau ulang penerapan Peraturan Presiden nomor 37 tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Hal paling mendesak untuk di *review* adalah penggunaan IKU realisasi penerimaan sebagai indikator tunggal dalam pemberian insentif terhadap pegawai.

Implementasi *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja di DJP secara keseluruhan sebenarnya sudah merupakan sistem penilaian yang baik. Di dalam Kopntrak Kinerja pegawai, termasuk AR Pengawasan, terdapat beberapa Indikator Kinerja Utama beserta targetnya. *Balanced Scorecard* di DJP juga sudah lengkap mulai level Direktorat Jenderal hingga pelaksana. Kalaupun pemberian insentif berdasarkan kinerja individual dirasa menyulitkan, paling tidak keseluruhan Indikator Kinerja Utama di level Direktorat Jenderal dapat digunakan sebagai dasar pemberian insentif tersebut. Dengan demikian kinerja pegawai tidak hanya diukur dari satu indikator saja, apalagi melalui indikator penerimaan yang realisasinya tidak dapat dikendalikan secara penuh oleh kinerja pegawai.

Terkait tren realisasi penerimaan pajak yang terus menurun dengan gap antara target dan realisasi yang kian menjauh, penulis merekomendasikan kepada pemangku kebijakan (pemerintah dan DPR) untuk meninjau ulang cara penentuan target penerimaan pajak. Tidak semestinya target pendapatan ditentukan berdasar anggaran belanja semata. Asumsi ekonomi yang realistis juga diperlukan, sehingga Direktorat Jenderal Pajak dan para pegawainya tidak lagi diberi beban target yang di luar jangkauan. Pemerintah juga perlu memikirkan langkah lain demi terjaganya kesinambungan fiskal dan persediaan kas negara. Hal yang dapat dilakukan antara lain rasionalisasi anggaran pendapatan dan belanja, peningkatan wewenang DJP sebagai *revenue center* negara, atau keduanya secara bersamaan.