

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Pajak mempunyai peranan yang sangat penting dalam kehidupan bernegara, khususnya di dalam pelaksanaan pembangunan karena pajak merupakan sumber pendapatan negara untuk membiayai semua pengeluaran pemerintah yang utamanya adalah untuk pengeluaran pembangunan. Peran ini menjadi semakin penting dalam rangka kemandirian bangsa dari ketergantungan terhadap pinjaman luar negeri yang saat ini telah mencapai Rp. 1.944 triliun (Kompas.com, 29 Juni 2012), yang jika tidak ditanggulangi akan membebani perekonomian Indonesia dan menjadi warisan negatif bagi generasi penerus nantinya.

Dalam rangka mengurangi beban utang pemerintah serta pembiayaan pembangunan secara mandiri, maka tumpuan pembiayaan dibebankan pada pemungutan pajak. Pada tahun 2013 ini target penerimaan pajak yang dibebankan pada Direktorat Jenderal Pajak (DJP) untuk pertama kalinya menembus angka psikologis Rp. 1.000 Triliun Rupiah, tepatnya Rp. 1.193 Triliun yang berarti naik dari tahun sebelumnya yaitu sebesar Rp. 980,1 Triliun atau meningkat sebesar 21,7 %. Keadaan ini jelas tidak mudah dicapai, mengingat pertumbuhan ekonomi global hanya mencapai 2,4 % dan pertumbuhan ekonomi Indonesia di tahun ini diperkirakan hanya berkisar 6 – 6,5 %.

Guna menunjang keberhasilan penerimaan pajak juga diperlukan suatu kesadaran dari Wajib Pajak berupa kepatuhan sukarela (*voluntary compliance*) yaitu kesadaran Wajib Pajak untuk mau dan rela melakukan dan menjalankan kewajiban perpajakan yang salah satu indikatornya adalah penyampaian Surat Pemberitahuan (SPT) Wajib Pajak sebagai sarana melaporkan kewajiban perpajakannya secara baik dan benar.

Keberhasilan DJP dalam mencapai target penerimaan dan tingkat kepatuhan yang telah ditetapkan selain faktor perekonomian dan kesadaran Wajib Pajak juga sangat ditentukan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di Direktorat Jenderal Pajak sebagai pengemban tugas pemungutan, pengawasan dan pengadministrasian perpajakan.

SDM merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi dimana SDM bukan hanya sebagai alat produksi tetapi juga sebagai penggerak dan penentu berlangsungnya proses produksi dan segala aktivitas organisasi. Oleh karena itu, kemajuan suatu organisasi ditentukan pula bagaimana kualitas dan kapabilitas SDM di dalamnya.

Keberhasilan sebuah organisasi tidak lepas dari eksistensi pimpinan. Pimpinan merupakan seorang yang mempunyai tanggung jawab dalam menjalankan dan mengimplementasikan kebijakan-kebijakan yang telah dibuat menjadi sebuah keputusan dalam organisasi. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan kegiatan para anggotanya. Oleh karena itu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau bawahannya. Jadi, seorang pemimpin

atau atasan dalam suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat memberi pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah tujuan organisasi. Kualitas kepemimpinan seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi.

Dalam kaitannya untuk mempengaruhi perilaku orang lain, seorang pemimpin memerlukan cara atau metode yang disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Masing-masing gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai kemampuan dan kepribadiannya.

Kesesuaian antara gaya kepemimpinan, norma-norma dan kultur organisasi dipandang sebagai suatu prasyarat kunci untuk kesuksesan prestasi dalam mencapai tujuan dan kinerja organisasi, selain itu pengaruh gaya kepemimpinan yang tepat juga dapat mendekatkan diri antara bawahan dan atasan, memotivasi bawahan yang dengan kata lain dapat meningkatkan kepuasan kerja .

Budaya organisasi merupakan sistem nilai yang diyakini, dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, dan dijadikan acuan perilaku oleh semua anggota organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis terhadap kesuksesan suatu organisasi, seperti untuk membangun kinerja organisasionalnya dalam jangka panjang sebagai sarana bagi anggota organisasi untuk memenuhi

kebutuhan serta mencapai tujuannya. Budaya organisasi juga dapat mempersempit kedekatan antar pegawai karena adanya kesamaan persepsi mengenai tugas dan tanggung jawab sehingga para pegawai merasa nyaman dan puas dalam bekerja. Sejauh mana budaya mempengaruhi efektifitas organisasi dapat diketahui dengan melihat kuat atau lemahnya budaya organisasi tersebut.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat, sehingga prestasi kerja atau kinerja dapat tercapai.

Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi antara dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa yang diterima walaupun balas jasa itu penting.

Ketidakpuasan kerja dapat ditunjukkan melalui : menurunnya pelaksanaan tugas, meningkatnya absensi, dan penurunan moral organisasi. Sedangkan pada tingkat individu, ketidakpuasan kerja berkaitan dengan : keinginan yang besar untuk keluar dari kerja, meningkatnya stress kerja, dan munculnya berbagai masalah psikologis dan fisik. Keadaan ini akan mengakibatkan menurunnya kinerja pegawai.

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Ruteng, merupakan unit kerja vertikal Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang berada pada Kantor Wilayah (Kanwil) DJP Nusa Tenggara, tepatnya di wilayah administrasi propinsi Nusa Tenggara Timur dengan wilayah kerja meliputi Kabupaten Manggarai Barat, Manggarai dan Manggarai Timur dengan jumlah pegawai sebanyak 50 orang.

Berdasarkan wawancara pendahuluan dengan para pegawai, secara umum terdapat keluhan mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para pimpinan struktural yang ada. Keluhan tersebut antara lain adalah : adanya pimpinan yang menjaga jarak dengan bawahannya, kurang memberi perhatian pada bawahan, kurang menghargai masukan dari bawahan dan mau menang sendiri. Hal ini menyebabkan para pegawai tidak merasa nyaman dengan atasan karena pimpinan kurang peduli terhadap bawahan, sehingga para pegawai bekerja seadanya saja tanpa motivasi yang tinggi dan minim kreativitas. Keadaan ini sangat disayangkan terjadi, karena para pejabat struktural yang ada selalu diberikan pembekalan berupa materi kepemimpinan, serta pelatihan khusus mengenai kepemimpinan.

Semenjak tahun 2011 telah dicanangkan Nilai-Nilai Kementerian Keuangan yang merupakan budaya organisasi yang diterapkan di DJP, berupa : Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan dan Kesempurnaan, namun dalam penerapannya masih terdapat kendala, antara lain : adanya keluhan dari Wajib Pajak terhadap pelayanan yang diberikan para pegawai yang diperoleh dari telepon yang masuk serta penyampaian langsung maupun tidak langsung dari

Wajib Pajak, masih terdapat pelanggaran disiplin yang dilakukan pegawai terutama berkenaan dengan ketaatan mematuhi jam dinas.

Dalam hal kepuasan kerja, berdasarkan data yang diperoleh dari KPP Pratama Ruteng, diperoleh data pegawai yang keluar, ingin pindah dan mengalami masalah psikologis/fisik sebagaimana dalam tabel 1.1 berikut ini :

**Tabel 1. 1**

**Data Pegawai yang Keluar, Ingin Pindah dan Mengalami Masalah Psikologis dan Fisik Tahun 2013**

| Seksi                     | Keinginan Keluar | Keinginan Pindah | Masalah Psikologis / Fisik | Keterangan                        |
|---------------------------|------------------|------------------|----------------------------|-----------------------------------|
| Subbag Umum               | -                | 2                | 1                          | Polip                             |
| PDI                       | -                | -                | -                          |                                   |
| Pelayanan                 | -                | 2                | -                          | 1 Pindah seksi                    |
| Ekstensifikasi            | -                | 1                | 1                          | Asma                              |
| Pemeriksaan               | 2                | -                | -                          | 1 mangkir,<br>1 mengundurkan diri |
| Pengawasan dan Konsultasi | -                | 1                | -                          |                                   |
| Penagihan                 | -                | 2                | -                          |                                   |
| Jumlah                    | 2                | 8                | 2                          | 12                                |

Sumber Data : KPP Pratama Ruteng, 2013 (diolah kembali)

Pegawai yang keluar disebabkan karena mengajukan cuti diluar tanggungan Negara yang dilanjutkan dengan pengunduran diri dan tidak berangkat ketempat tugas yang dilanjutkan dengan pengunduran diri. Sedangkan adanya keinginan pindah dari 4 orang pegawai saat ini sedang diproses di tingkat Kanwil untuk dilanjutkan ke Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak. Adapun pegawai yang memiliki masalah psikologis/fisik adalah 2 orang yang telah mendapatkan surat keterangan resmi dari dokter yang berkompeten.

Sedangkan tingkat absensi pegawai selama tahun 2012 adalah sebagai berikut :

**Tabel 1.2**  
**Tingkat Absensi Pegawai KPP Pratama Ruteng Tahun 2012**

| Bulan         | Absensi Pegawai |              |      |
|---------------|-----------------|--------------|------|
|               | Terlambat       | Pulang Cepat | Alpa |
| Januari       | 25              | 3            | 0    |
| Pebruari      | 23              | 3            | 0    |
| Maret         | 32              | 8            | 0    |
| April         | 9               | 7            | 3    |
| Mei           | 15              | 3            | 1    |
| Juni          | 14              | 2            | 0    |
| Juli          | 10              | 3            | 0    |
| Agustus       | 7               | 12           | 1    |
| September     | 36              | 6            | 0    |
| Oktober       | 16              | 7            | 0    |
| Nopember      | 7               | 10           | 0    |
| Desember      | 7               | 7            | 1    |
| <b>Jumlah</b> | 201             | 71           | 6    |

Sumber Data : KPP Pratama Ruteng, 2013 (diolah kembali)

Berdasarkan data tingkat absensi diatas, terlihat bahwa pelanggaran terhadap absensi cukup besar dan berdasarkan ketentuan yang ada terhadap pelanggaran tersebut dilakukan pemotongan terhadap tunjangan yang diterima pegawai yang bersangkutan dengan besaran 0,5% – 2,5 % untuk setiap keterlambatan dan/atau pulang sebelum waktunya, serta 5 % untuk yang tidak masuk, bahkan untuk setiap keterlambatan, pulang sebelum waktunya serta ketidakhadiran yang tidak dapat dipertanggungjawabkan akan dikenakan sanksi hukuman disiplin.

Berbagai hal telah dilakukan di KPP Pratama Ruteng agar absensi pegawai tidak tinggi, seperti :

- 1) Terhadap para pegawai yang mengalami masalah absensi lebih dari 4 kali dalam 1 bulan, dilakukan pemanggilan oleh atasan langsung untuk dilakukan pembinaan;
- 2) Nilai-Nilai Kementerian Keuangan telah dilakukan internalisasi secara berkesinambungan;
- 3) Dalam setiap rapat dan/atau pertemuan rutin antara Kepala Kantor dengan para kepala seksi dan pegawai selalu disampaikan perihal absensi pegawai.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan keadaan diatas, beberapa masalah yang teridentifikasi adalah :

- 1) Masih ada pimpinan yang menjaga jarak dengan bawahannya;
- 2) Pimpinan kurang menghargai bawahan;
- 3) Masih ada keluhan terhadap pelayanan petugas dari Wajib Pajak;
- 4) Kehadiran pegawai dalam jam dinas masih sering dilanggar;
- 5) Tingkat pelanggaran absensi cukup tinggi;
- 6) Terdapat pegawai yang tidak berangkat ketempat tugas saat mutasi/promosi;
- 7) Banyaknya permohonan pindah yang diajukan pegawai;
- 8) Terdapat masalah psikologis dan fisik pada beberapa pegawai;

## **1.3. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah dan identifikasi permasalahan yang ada, maka perumusan masalah penelitian adalah :

- 1) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja ?
- 2) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja ?
- 3) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
- 4) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
- 5) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja ?

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

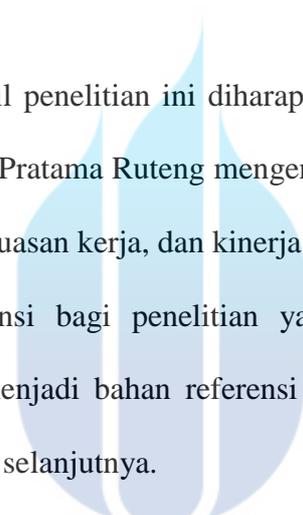
Tujuan dari penelitian yang dilakukan ini adalah:

- 1) Mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja;
- 2) Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja;
- 3) Mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan;
- 4) Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan;
- 5) Mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

### 1.3.2. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian yang dibahas ini diharapkan dapat memberikan kegunaan atau manfaat untuk berbagai pihak. Adapun kegunaan penelitian ini adalah :

- 1) Kegunaan teoritis, dapat memperkaya studi tentang manajemen, khususnya yang terkait dengan kepemimpinan, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan kinerja karyawan;
- 2) Kegunaan praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang berarti bagi KPP Pratama Ruteng mengenai persepsi gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai;
- 3) Sebagai bahan referensi bagi penelitian yang akan datang, dimana hasil penelitian ini dapat menjadi bahan referensi dan tambahan informasi dalam penulisan karya ilmiah selanjutnya.



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA