

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Institusi menggambarkan suatu komposisi hubungan manusia. Kochler mengatakan bahwa institusi merupakan sistem hubungan terorganisasi yang mengkoordinasikan upaya sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Masing-masing institusi membutuhkan kerjasama agar setiap bagian dari institusi bekerja menurut yang seharusnya dan tidak mengganggu bagian lainnya. Tiap institusi memiliki sumber daya manusia. Manusia yang mengelola institusi, yang mengerjakan fungsi-fungsi dalam institusi dan manusia juga yang memberikan keterampilan yang digunakan oleh institusi untuk bertumbuh dan berkembang (Muhammad, 2018).

Institusi memiliki sasaran spesifik yang bentuk dan orientasinya saling berkaitan serta bergantung kepada komunikasi individu dalam mengkoordinasikan kegiatan pada institusi tersebut. Dengan demikian bisa diartikan bahwa institusi memiliki sasaran supaya dapat menjaga kelangsungan hidupnya. Oleh karena itu, sebuah institusi menghendaki semua karyawan bisa berprestasi serta sanggup membangun keadaan dan situasi yang konstruktif, dimana karyawan tidak lagi merasakan kejenuhan, kemuakan, dan tidak semangat bekerja sehingga berdampak pada penurunan kinerja. Kinerja pegawai yang menurun akan menimbulkan kerugian terhadap institusi (Listianto dan Setiaji dalam Kurniawan, 2015).

Kinerja pegawai merupakan output yang dihasilkan oleh tugas-tugas atau parameter sebuah kegiatan atau aktivitas pada jangka waktu yang ditentukan (Wirawan dalam Kurniawan, 2015). Untuk memperoleh output itu sendiri semestinya dibantu dengan penentuan sasaran dan dimulai dengan perencanaan kerja yang logis. Maksud penentuan sasaran kinerja yaitu merumuskan target-target yang bermanfaat tidak saja sebagai panduan meraih sasaran, namun juga dapat dijadikan sebagai cara penilaian kinerja di akhir periode dan untuk mengendalikan keadaan pasca kerja selama periode tersebut.

Sumber daya manusia dapat dikatakan aspek paling utama dalam setiap aktivitas sebuah institusi. Sumber daya manusia begitu vital dalam aktivitas mengendalikan sebuah proses kerja yang efektif dan efisien dikarenakan pemimpin dan pegawai menjadi subyek pada setiap aktivitas suatu institusi. Sumber daya manusia memegang fungsi pokok pada setiap aktivitas dalam institusi. Keadaan ini berhubungan dengan keterampilan yang mesti dimiliki oleh sumber daya manusia yang bermutu agar bisa meraih sasaran institusi.

Menurut A. Dale Timple dalam Mangkunegara (2002) menyebutkan bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh faktor intern dan faktor ekstern. Faktor intern diartikan sebagai faktor yang dikaitkan dengan karakteristik individu. Sedangkan, yang dimaksud dengan faktor eksternal merupakan aspek-aspek yang bersumber dari lingkungan yang bisa mempengaruhi kinerja individu, antara lain tingkah laku, tindakan, dan respons teman sekanter, atasan atau bawahan, sarana dan prasarana kerja, dan lingkungan (iklim) dalam suatu organisasi. Sedangkan, iklim organisasi juga memiliki unsur-unsur organisasi yang menjadi tolak ukur dalam pengukuran iklim organisasi, antara lain: kualitas kepemimpinan, kepercayaan, komunikasi organisasi, tanggung jawab, imbalan, kesempatan, dan pengendalian.

Selain itu, Mangkunegara (2002) juga menyebutkan bahwa faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) juga dapat mempengaruhi kinerja. Dikarenakan adanya keterbatasan waktu, biaya, sarana, dan prasarana yang ada, maka yang akan menjadi obyek penelitian ini dibatasi pada 2 (dua) variabel saja, yaitu kepemimpinan dan kepuasan komunikasi organisasi.

Karakter dari seseorang yang mengatur kegiatan suatu kelompok untuk mencapai tujuan bersama dapat diartikan sebagai kepemimpinan (Hemhill & Coons dalam Yukl, 1998). Tidak bisa dipungkiri bahwa kesuksesan sebuah institusi, baik secara keseluruhan atau berkelompok pada suatu institusi, sangat tergantung kepada kualitas pemimpin yang ada pada institusi tersebut. Apalagi bisa dikatakan sebagai suatu "*trueisme*" jika disebutkan bahwa kualitas kepemimpinan yang ada pada suatu institusi memiliki andil yang sangat berpengaruh dalam kesuksesan institusi tersebut dalam melaksanakan berbagai aktivitasnya (Siagian, 2017).

Menurut Siagian (2017), kualitas kepemimpinan pada berbagai institusi tergambar dalam kapabilitas para pemimpin pada institusi untuk: (1) menguasai seutuhnya bermacam aspek yang menjadi kekuatan bagi instiusi; (2) mengidentifikasi secara akurat pelbagai jenis kelemahan yang ada dalam institusi; (3) menggunakan beragam kesempatan yang bisa jadi muncul; (4) melenyapkan semua jenis ancaman yang bisa jadi penghambat bagi kesuksesan institusi dalam mewujudkan visi dan misinya; (5) mempunyai watak proaktif dan antisipatif menghadapi perkembangan yang akan selalu terjadi disebabkan oleh faktor intern dan ekstern; (6) menstimulasi segenap pegawai agar melakukan pekerjaan dengan efektif, efisien, dan kreatif untuk mendorong kesuksesan organisasi; dan (7) mewujudkan cara dan suasana kerja yang membantu wawasan kebersamaan sebagai usaha untuk mencapai sasaran.

Mc. Kinsey dalam *7 S Framework*-nya memperlihatkan korelasi antara kepemimpinan, budaya organisasi, strategi, dan kinerja perusahaan. Mc. Kinsey menerangkan bahwa para pimpinan menyetujui strategi (*strategy*) dan mesti didukung oleh struktur organisasi (*structure*) dan sistem (*system*) yang ditetapkan pada suatu institusi. Pemimpin (*style*) yang menentukan *structure* dan *system* tersebut. Selanjutnya, pemimpin juga yang menentukan *staff* yang membantunya serta kompetensi (*skill*) yang dimiliki oleh *staff* tersebut (Harlen dalam Widodo, 2010).

Dalam penelitian Widodo (2010) meneliti tentang pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja yang dilakukan di Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga. Dari hasil penelitian tersebut dapat dibuktikan bahwa variabel lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai Kecamatan Sidorejo Kota Salatiga.

Widyatmini dan Hakim (2008) yang juga meneliti tentang pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok membuktikan bahwa kepemimpinan, kompensasi, dan kompetensi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja. Semakin baik faktor kepemimpinan, semakin tinggi kompensasi dan semakin tinggi kompetensi yang

dimiliki pegawai, maka akan semakin tinggi tinggi pula kinerja pegawai yang dapat diharapkan.

Dalam kegiatan berorganisasi, selain faktor kepemimpinan, komunikasi juga dibutuhkan dengan maksud agar sebuah sistem yang ada dapat terjalin dengan sempurna dan lebih baik. Sebagai makhluk sosial, komunikasi menjadi salah satu faktor paling dominan yang akan selalu melekat pada kehidupan seseorang. Dengan berkomunikasi, seseorang bisa bertukar pikiran dan perasaan dengan individu lain, yang menyebabkan terciptanya suatu interaksi yang harmonis.

Masing-masing individu berkomunikasi dengan individu lain untuk mendapatkan keinginan yang sama, yakni mengirimkan pesan kepada orang lain, yang menyebabkan terciptanya kesamaan arti. Demikian juga dengan sebuah institusi, komunikasi juga menjadi salah satu faktor yang utama bagi keberlangsungan institusi. Disamping itu, komunikasi juga merupakan alat atau sarana bagi institusi agar bisa saling memahami antar sesama pegawainya. Apabila komunikasi yang terjadi berlangsung dengan baik, maka institusi tersebut akan dapat beroperasi dengan lancar dan sukses (Manopo dalam Riyantini & Triyono, 2016).

Dengan demikian, pemimpin yang memiliki kompetensi dalam menyemangati dan berkomunikasi merupakan unggulan atau faktor terpenting yang mempengaruhi kinerja pegawai. Kepemimpinan yang tidak diimbangi dengan komunikasi yang baik akan kurang efektif. Dengan demikian, seorang pemimpin mesti berupaya agar dapat melakukan komunikasi yang efektif dan efisien (Kiswanto, 2010).

Fungsi komunikasi dalam institusi sangat signifikan demi mewujudkan keserasian dan kelancaran kegiatan atau aktivitas pada suatu institusi. Komunikasi organisasi dapat diartikan sebagai suatu struktur atau implementasi dari penyampaian pesan komunikasi yang bersifat vertikal yang dapat berupa interaksi antara atasan dan bawahan; seperti: arahan, petunjuk, wejangan dari atasan kepada bawahannya dan juga yang berhubungan dengan kegiatan atau aktivitas kantor. Selain itu, komunikasi organisasi juga bersifat horizontal yaitu proses komunikasi organisasi yang membangun relasi antar sesama bawahan.

Disamping itu, komunikasi organisasi bisa dijadikan sebagai standar dari keberhasilan kerja fungsional suatu institusi. Perihal tersebut bisa diketahui dari faktor kepuasan para bawahan terhadap semua aspek komunikasi yang terbina dalam suatu institusi. Terkait hal ini kepuasan berkenaan dengan kenyamanan seorang pegawai terhadap suatu institusi. Kenyamanan dalam hal ini meliputi kenyamanan dengan pesan-pesan, baik dari atasan kepada bawahan atau sebaliknya, sarana yang dipakai dalam menyampaikan informasi, serta interaksi yang terbina dalam institusi tersebut (Wayne Pace & Faules dalam Riyantini & Triyono, 2016).

Kepuasan pegawai juga berkaitan dengan harapan pegawai akan informasi yang memadai terkait tugas-tugasnya, informasi tentang organisasi, serta komunikasi yang serasi baik secara vertikal maupun horizontal. Di samping itu, sebagai usaha untuk memperoleh kesuksesan, maka kepuasan komunikasi menjadi aspek yang paling signifikan untuk diprioritaskan. Hal ini disebabkan karena kepuasan komunikasi adalah output dari beberapa proses yang bersifat intern dan ekstern (Kosasih & Susanto, 2014).

Osmo Wiio menyatakan bahwa peningkatan arus pesan atau keterbukaan dari komunikasi kemungkinan memberikan dampak yang negatif kepada beberapa institusi karena kelebihan beban atau bertambahnya harapan. Pada studi permulaan dan akhir dia membuktikan bahwa ketidakpuasan akan pekerjaan dan institusi bertambah sebagai suatu fungsi dari lebih terbukanya iklim komunikasi. Dia menyampaikan alasan bahwa peningkatan keterbukaan komunikasi menambah kesempatan pegawai untuk ikut berperan dalam mekanisme pengambilan keputusan. Apabila kesempatan ini tidak sesuai dengan harapan, maka akan menyebabkan rasa ketidakpuasan semakin besar (Muhammad, 2018).

Terkait kepuasan komunikasi organisasi sudah pernah dilakukan penelitian oleh Riyantini dan Triyono (2016) yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Sekretariat DPRD Kota Singkawang.” Hasil penelitian membuktikan bahwa kepuasan komunikasi organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi kepuasan komunikasi organisasi seorang pegawai, maka akan semakin baik pula kinerja yang dihasilkan oleh pegawai tersebut.

Direktorat Jenderal Pajak merupakan salah satu organisasi besar yang ada dalam lingkungan Kementerian Keuangan. Direktorat Jenderal Pajak mempunyai jumlah kantor operasional lebih dari 500 unit dan jumlah pegawai lebih dari 46.000 orang yang menyebar dari Sabang sampai Merauke. Seluruh sumber daya yang ada tersebut dikelola dengan sebaik-baiknya untuk melakukan pengamanan penerimaan pajak yang beban setiap tahunnya semakin berat.

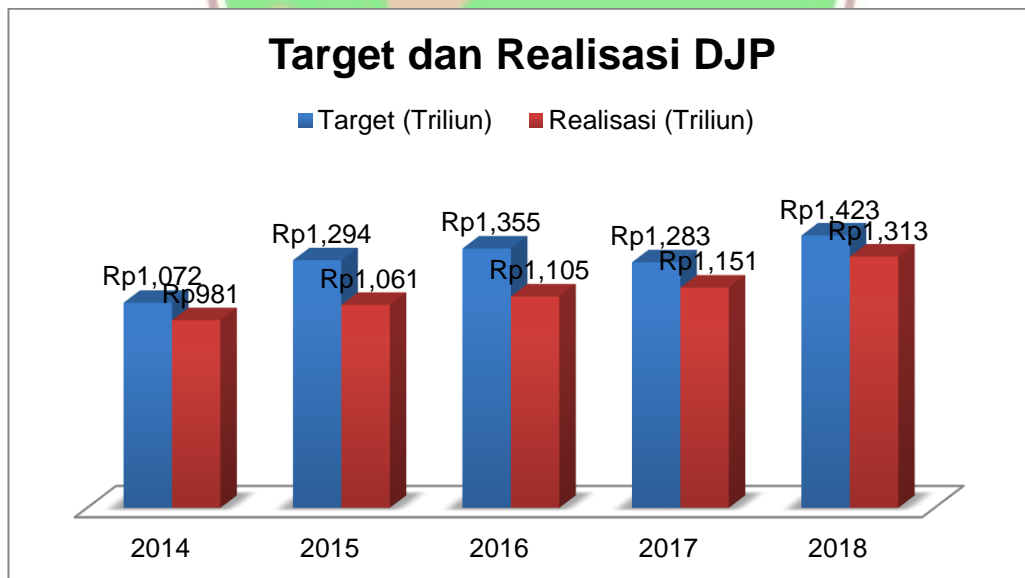
Semenjak Indonesia bebas dari penjajahan, perpajakan telah menjadi salah satu tonggak dalam perekonomian negara dan sejak itu pula, perpajakan ikut bereformasi dari dekade ke dekade, mengikuti perubahan dan tuntutan zaman. Reformasi merupakan pergantian terhadap suatu struktur yang sudah ada pada satu periode. Sesuai dengan data yang diperoleh dari situs resmi Direktorat Jenderal Pajak (www.pajak.go.id) disebutkan bahwa Direktorat Jenderal Pajak telah lima kali mengalami reformasi perpajakan yang sudah dan sedang dilalui, yaitu:

1. Reformasi Undang-Undang Perpajakan yang ditandai dengan terbitnya lima undang-undang baru yang berdampak luas pada peraturan perpajakan di Indonesia. Kelima undang-undang baru tersebut mengakibatkan undang-undang sebelumnya yang merupakan warisan kolonial Belanda tidak diberlakukan lagi.
2. Reformasi Birokrasi yang dimulai pada tahun 2000 sampai dengan tahun 2001 dalam rangka persiapan menghadapi Reformasi Perpajakan Jilid I. Pada tahun tersebut, dilakukan penetapan visi dan misi serta *blueprint* Reformasi Perpajakan Jilid I.
3. Reformasi Perpajakan Jilid I, yaitu dimulai pada tahun 2002 hingga tahun 2008. Pelayanan satu atap (*one stop services*) menjadi produk yang diunggulkan dan membawa dampak perubahan yang signifikan dalam modernisasi organisasi perpajakan.
4. Reformasi Perpajakan Jilid II yang berlangsung dari tahun 2009 hingga tahun 2014. Reformasi ini menitikberatkan pada peningkatan internal kontrol Direktorat Jenderal Pajak dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Produk yang terkenal saat itu adalah 16 (enam belas) layanan unggulan

Direktorat Jenderal Pajak yang salah satunya mengusung janji pembuatan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) 1 hari kerja.

5. Reformasi Perpajakan Jilid III telah diluncurkan sejak tahun 2017 dan memiliki target sampai tahun 2024. Reformasi Perpajakan yang terjadi saat ini merupakan reformasi paling besar dalam sejarah karena melibatkan perubahan dalam 5 (lima) pilar utama, yaitu organisasi, sumber daya manusia (SDM), *information and technology* (IT) dan basis data, proses bisnis, dan peraturan perpajakan. Diharapkan pada akhir tahun 2020, reformasi terkait organisasi, SDM, dan peraturan telah tuntas. Sedangkan, untuk IT dan basis data serta proses bisnis, terus melaju pada tahap pengembangan, *support* dan perbaikan hingga tahun 2024.

Sebagai salah satu pilar utama, sumber daya manusia akan terus direformasi oleh Direktorat Jenderal Pajak karena menjadi faktor yang sangat menentukan dalam pencapaian penerimaan pajak. Realisasi penerimaan pajak adalah salah satu komponen yang dapat digunakan sebagai acuan dalam pengukuran kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak. Adapun realisasi penerimaan pajak sejak tahun 2014 sampai tahun 2018 dapat diketahui dari Gambar 1.1, sebagai berikut:



Gambar 1.1: Realisasi Penerimaan Pajak Tahun 2014-2018

Sumber: edukasi.pajak.go.id

Berdasarkan Gambar 3.1 dapat diperoleh informasi bahwa realisasi penerimaan pajak dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2018, belum pernah

melampaui target yang diberikan. Kondisi rendahnya integritas dan produktivitas pegawai, manajemen perpajakan yang kurang baik, dan kurang membantu dalam memberikan pelayanan yang terampil, mudah, murah, dan teliti menjadi latar belakang terjadinya reformasi perpajakan pada awal tahun 2000-an. Sejak tahun 2002, secara berangsur-angsur Kantor Pelayanan Pajak sudah menghadapi pembaharuan mekanisme dan susunan organisasi menjadi institusi yang berorientasi pada fungsi, bukan lagi pada jenis pajak. Menurut Pandiangan (2008), terdapat beberapa hal yang mendapat perhatian, yaitu:

1. Memperbaiki dan meningkatkan citra Direktorat Jenderal Pajak;
2. Menumbuhkan keyakinan Wajib Pajak terhadap administrasi perpajakan;
3. Mendorong integritas dan produktivitas (kinerja) sebagian pegawai yang masih belum optimal.

Sampai dengan 01 Oktober 2018, Direktorat Jenderal Pajak memiliki 352 unit Kantor Pelayanan Pajak Pratama yang melakukan pelayanan dibidang perpajakan kepada masyarakat. Setiap Kantor Pelayanan Pajak tentunya dipimpin oleh Kepala Kantor yang berbeda-beda karakteristiknya. Di samping itu, kepuasan terhadap komunikasi yang terjadi dalam organisasi juga akan berbeda-beda tingkatannya. Sifat atau karakter pemimpin dan kepuasan pegawai terhadap informasi yang disampaikan oleh instansi tentu saja akan mempengaruhi kinerja dari pegawai pajak. Perbedaan sifat pemimpin dan suasana komunikasi yang berbeda di masing-masing Kantor Pelayanan Pajak yang membuat penulis tertarik untuk membuktikan apakah benar faktor kepemimpinan dan kepuasan komunikasi organisasi akan memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak.

Adapun yang membedakan penelitian ini dengan penelitian-penelitian yang sudah pernah dilakukan sebelumnya, yaitu pada penelitian ini penulis lebih memfokuskan kepemimpinan berdasarkan sifat-sifat atau karakter pemimpin dan kepuasan dalam komunikasi organisasi sebagai variabel yang akan mempengaruhi kinerja pegawai. Mengacu kepada latar belakang dan penelitian terdahulu yang sudah dijelaskan di atas, maka penulis tertarik mengangkat pokok bahasan penelitian dengan judul: “Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak di Kota Padang.”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan pada latar belakang di atas, maka pokok permasalahan yang menjadi kajian dalam penelitian ini, yaitu adakah pengaruh kepemimpinan dan kepuasan komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak di Kota Padang? Rumusan masalah tersebut dijabarkan sebagai berikut:

- a. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak di Kota Padang?
- b. Seberapa besar pengaruh kepuasan komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak di Kota Padang?
- c. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan kepuasan komunikasi organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak di Kota Padang?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini secara umum yaitu untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan kepuasan komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak di Kota Padang. Berdasarkan tujuan umum tersebut maka dapat diuraikan tujuan khusus penelitian ini antara lain:

- a. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak di Kota Padang.
- b. Menganalisis pengaruh kepuasan komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak di Kota Padang.
- c. Menganalisis pengaruh kepemimpinan dan kepuasan komunikasi organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak di Kota Padang.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Dengan mengetahui pengaruh dari variabel-variabel yang diteliti, maka penulis mengharapkan penelitian ini bisa memberikan manfaat baik secara teoretis maupun praktis, antara lain:

- a. Kegunaan Teoretis: Penulis mengharapkan penelitian ini dapat mengembangkan ilmu pengetahuan dan penelitian empiris dibidang kepemimpinan dan kepuasan komunikasi organisasi secara lebih luas dalam pengembangan sumber daya manusia, khususnya pegawai pajak.
- b. Manfaat Secara Praktis
 - 1) Sebagai bahan pertimbangan bagi Direktorat Jenderal Pajak untuk membantu dalam menentukan karakteristik kepemimpinan dan dalam memberikan pelayanan yang memuaskan bagi para pegawainya dalam rangka menciptakan komunikasi organisasi yang efektif, sehingga akan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam merealisasikan target penerimaan pajak.
 - 2) Penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai bahan referensi bagi penelitian selanjutnya dan dapat memberikan gambaran mengenai pengaruh kepemimpinan dan kepuasan komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai.

