

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi dan industri telah bertransformasi menjadi sebuah paradigma baru dalam era globalisasi. Bagi organisasi, kemajuan teknologi ini selain memberikan peluang untuk tumbuh dan berkembang, namun juga menjadi tantangan baru untuk dapat menyesuaikan diri dengan perubahan zaman. Baik organisasi dengan orientasi profit maupun organisasi non profit, dituntut untuk melakukan berbagai upaya agar dapat bertahan seiring dengan semakin kompetitifnya persaingan antar organisasi. Organisasi yang terdiri dari sekelompok individu dengan berbagai latar belakang sosial yang berbeda, memerlukan sinergi yang baik untuk mempertahankan eksistensinya dan mendukung organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya akan ditentukan oleh bagaimana individu yang berada didalamnya saling bekerja sama dan berinteraksi satu sama lain. Komunikasi yang efektif dalam organisasi menjadi kunci terwujudnya sinergi dan kerjasama tersebut.

Pada dasarnya, komunikasi dalam organisasi merupakan sebuah proses interaksi dan pertukaran informasi yang mengikat kesatuan organisasi. Komunikasi membantu anggota-anggota organisasi untuk mencapai tujuan individu dan tujuan organisasi, memberi respon dan mengimplementasikan perubahan organisasi, melakukan koordinasi dalam berbagai aktivitas organisasi, dan ikut memainkan peran dalam hampir semua tindakan organisasi yang relevan (Romli, 2014:7). Organisasi dengan komunikasi tidak seefektif yang seharusnya, tidak akan berfungsi seefektif yang seharusnya. Komunikasi berguna untuk menghubungkan rangkaian proses pekerjaan dalam organisasi agar dapat berjalan dengan lancar. Hubungan komunikasi antar anggota organisasi, baik antara atasan dengan bawahan, bawahan dengan atasan, dan antara bawahan dengan bawahan dalam organisasi, perlu dibina dengan baik agar semua pihak dapat berkomunikasi dengan intens dan harmonis (Duha, 2020:126). Sebab komunikasi yang berjalan dengan baik akan menjadikan organisasi mampu menciptakan suasana yang kondusif yang dapat menimbulkan kepuasan kerja, yang

akan mengakibatkan terjadinya peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan dalam organisasi tersebut (Diana, 2020:6).

Kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja), yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan atau pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara dalam Saputri, 2019:43). Kinerja pegawai adalah hasil yang didapatkan pegawai baik secara kelompok maupun individu sesuai dengan target yang telah direncanakan, serta standar dan kompetensi yang telah ditentukan (Saputri, 2019:43). Kinerja juga diartikan sebagai perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya untuk menghasilkan prestasi kerja sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja memberikan gambaran sejauh mana karyawan berusaha mengubah berbagai *input* menjadi *output*, baik secara kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan fungsinya. Dengan demikian, kinerja menjadi serangkaian perilaku dan kegiatan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya berdasarkan pemahaman, kompetensi, keterampilan, dedikasi, dan motivasi untuk mewujudkan prestasi kerja dan keberhasilan tujuan organisasi.

Dalam lingkup organisasi, kinerja pegawai merupakan faktor penentu keberhasilan organisasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kinerja pegawai sangat berkorelasi kuat dengan keberhasilan kinerja organisasi sehingga untuk dapat mencapai visi dan misi tujuan perusahaan, organisasi harus dapat memahami kinerja individu yang termasuk di dalamnya. Seperti yang diungkapkan Matis dan Jackson (dalam Saputri, 2019:3) bahwa kinerja individu akan menentukan kinerja organisasi, karena organisasi digerakkan oleh sekelompok orang yang membangun kerja sama yang baik dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang ada, melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan sepenuh hati, dan aktif menjalankan fungsi dan perannya untuk menghasilkan kinerja organisasi yang tinggi.

Pada dasarnya, kinerja pegawai dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor. Menurut Mathis dan Jackson (dalam Novlindah 2014:42), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang dalam organisasi, diantaranya kemampuan

tenaga kerja, motivasi, dukungan yang diterima (kepemimpinan), keberadaan pekerjaan yang dilakukan, dan hubungan dengan organisasi. Goldhaber (dalam Novlindah, 2014:42) membagi unsur-unsur yang mempengaruhi kinerja menjadi dua, yaitu unsur fungsional dan unsur perilaku. Unsur fungsional mencakup aspek mutu karyawan yang terdiri dari pendidikan, pengalaman, motivasi, kesehatan, usia, keterampilan emosi dan spiritual. Sedangkan unsur perilaku mencakup sikap karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja, kepemimpinan, komunikasi vertikal dan horizontal, kompensasi, kontrol berupa penyeliaan, fasilitas, pelatihan, beban kerja, prosedur kerja, sistem imbalan, hukuman dan sebagainya. Kinerja merupakan variabel yang dinamis, karena keberadaannya selalu ditentukan oleh variabel-variabel yang mempengaruhinya. Variabel-variabel tersebut dapat menyebabkan terjadinya peningkatan kinerja dan sebaliknya juga dapat menyebabkan terjadinya penurunan kinerja. Oleh sebab itu, dalam upaya mendorong peningkatan kinerja pegawai, organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja pegawai.

Guzley (dalam Saleh, 2016:191) menyatakan bahwa salah satu faktor paling berpengaruh positif yang menentukan daya cipta atau *output* anggota organisasi adalah iklim komunikasi organisasi, karena iklim komunikasi memberikan dampak terhadap seberapa besar usaha yang dicurahkan anggota organisasi dalam menghasilkan kinerja terbaik bagi kepentingan dan keberhasilan organisasi. Iklim komunikasi yang positif cenderung meningkatkan komitmen dan kinerja anggota dalam organisasi, sebaliknya iklim komunikasi yang negatif dapat merusak perilaku anggota organisasi dalam berpartisipasi untuk mencapai tujuan organisasi (Pace dan Faules dalam Mulyana, 2013:154). Sejalan dengan itu, penelitian yang dilakukan oleh Ruliana et al (2018) dengan judul *The Role of Communication Climate in Improving Work Performance* menunjukkan bahwa praktik iklim komunikasi organisasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan Sari Ater & Hotel Resort. Karyawan yang menilai iklim komunikasi dalam organisasinya ideal, akan memiliki motivasi yang lebih kuat untuk menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Kualitas hubungan interpersonal dan arus informasi yang terbuka dipandang sebagai sumber kekuatan yang memungkinkan

karyawan memiliki perspektif yang lebih luas untuk berkoordinasi dan bekerja sama secara efektif dalam organisasi. Dalam proses pencapaian tujuan suatu organisasi, diperlukan adanya iklim komunikasi yang kondusif untuk menciptakan keselarasan antarbagian dalam organisasi yang dapat membantu anggota organisasi berinteraksi, menetapkan target kerja, berkoordinasi dan bekerja sama memaksimalkan usaha dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Guzley dalam Saleh (2016:174) iklim komunikasi memberi pedoman bagi keputusan dan perilaku individu untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif, untuk mengikatkan diri mereka dengan organisasi, untuk bersikap jujur dalam bekerja, untuk meraih kesempatan dalam organisasi secara bersemangat, untuk mendukung para rekan dan anggota organisasi lainnya, untuk melaksanakan tugas secara kreatif, untuk menawarkan gagasan-gagasan inovatif bagi penyempurnaan organisasi dan operasinya. Dengan kata lain, iklim komunikasi organisasi memainkan peranan sentral dalam mendorong anggota organisasi untuk mencurahkan usaha kepada pekerjaan mereka dalam organisasi.

Selanjutnya, faktor dominan yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi adalah faktor kepemimpinan, karena kepemimpinan sangat berdampak dalam setiap aktivitas organisasi (Saleh, 2016:69). Kepemimpinan memegang peranan yang penting dalam menggerakkan dan mengarahkan organisasi mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi tidak akan dapat tercapai begitu saja sesuai dengan yang direncanakan, namun juga perlu usaha dari pemimpin organisasi yang menjadi penyebab terjadinya perubahan perilaku bawahannya agar dapat bekerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam mewujudkan tujuan organisasi. Menurut Siagian dalam Romli (2014:92), kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa agar mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal tersebut tidak disenanginya. Kepemimpinan juga didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian,

kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti pimpinan tersebut (Anoraga dalam Romli, 2014:93).

Efektivitas kepemimpinan sering kali diperoleh akibat keberhasilan pemimpin dalam memilih perilaku kekuasaannya secara tepat sesuai dengan kondisinya. Menurut Sutarto (dalam Romli, 2014:100), perilaku pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak pemimpin tersebut. Gaya kepemimpinan merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja (Diana, 2019:33). Gaya kepemimpinan juga diartikan sebagai norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut berusaha mempengaruhi perilaku dan membantu orang lain memperoleh hasil yang diinginkan melalui perkataan dan perbuatan (Novlindah, 2014:25). Dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat maka seorang pemimpin dapat memotivasi anggota kelompok untuk bekerja secara maksimal.

Adanya hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai telah dibuktikan secara empiris melalui penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh Lumbasi, K'aol, dan Ouma (2016) dengan judul *The Effect of Participative Leadership Style on The Performance of Coya Senior Managers in Kenya* menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan positif yang kuat dengan kinerja karyawan. Penerapan gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan pada 13 (tiga belas) perusahaan di Kenya, berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama juga diperoleh melalui penelitian yang dilakukan oleh Sinaga (2019) dengan judul Pengaruh *Human Relation* dan Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di PT Miduk Arta, juga menunjukkan bahwa *human relation* dan gaya kepemimpinan transaksional masing-masing merupakan faktor yang berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Peran *human relation* dan gaya kepemimpinan transaksional yang tinggi dapat mendorong meningkatnya produktivitas kerja.

Dalam Morissan (2013:158), Rensis Likert, seorang ahli teori mengenai hubungan antar manusia, yang memfokuskan perhatiannya pada anggota dalam suatu organisasi terkait dengan perasaan dan kebutuhan mereka, mengemukakan sebuah teori

komunikasi yang mengkaji hubungan antarmanusia sebagai instrumen manajemen yang disebut dengan teori empat sistem. Likert menyatakan terdapat empat pola atau sistem manajemen yang utama dalam organisasi, yaitu (1) Sistem 1, Eksploitatif-Otoritatif; (2) Sistem 2, Benevolen-Otoritatif; (3) Sistem 3, Konsultatif; dan (4) Sistem 4, Partisipatif. Faktor yang membedakan ke empat sistem tersebut terletak pada pola sikap dan tingkah laku kepemimpinan yang diterapkan, serta interaksi dan hubungan komunikasi yang terjalin dalam organisasi. Menurut Likert, organisasi yang ingin menghasilkan kinerja dan produktivitas yang tinggi serta meraih keuntungan maksimal adalah organisasi yang memaksimalkan sumber daya manusianya dan mampu menciptakan hubungan baik dengan karyawan. Organisasi dapat berhasil apabila pimpinan organisasi menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan dan hubungan komunikasi semua pihak dalam organisasi terjalin dengan baik dan saling mendukung. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang tepat serta iklim komunikasi organisasi yang baik harus diciptakan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai, sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) merupakan salah satu organisasi pemerintah setara unit eselon I di bawah Kementerian Keuangan yang mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang perpajakan sesuai amanat Peraturan Menteri Keuangan Nomor 234/PMK.01/2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan. Dalam mengemban tugas tersebut, DJP menyelenggarakan beberapa fungsi, yaitu (a) perumusan kebijakan di bidang perpajakan; (b) pelaksanaan kebijakan di bidang perpajakan; (c) penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang perpajakan; (d) pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang perpajakan; dan (e) pelaksanaan administrasi DJP.¹ Tugas dan fungsi DJP tersebut dilaksanakan dalam upaya pencapaian visi DJP yang ditetapkan, yaitu menjadi institusi penghimpun penerimaan negara yang terbaik demi menjamin kedaulatan dan kemandirian Negara. Pencapaian visi tersebut dilakukan dengan memperhatikan misi DJP yaitu menjamin

¹ <https://pajak.go.id/id/tugas-dan-fungsi>

penyelenggaraan negara yang berdaulat dan mandiri dengan: (a) mengumpulkan penerimaan berdasarkan kepatuhan pajak sukarela yang tinggi dan penegakan hukum yang adil; (b) pelayanan berbasis teknologi modern untuk kemudahan pemenuhan kewajiban perpajakan; (c) aparatur pajak yang berintegritas, kompeten, dan profesional; dan (d) kompensasi yang kompetitif berbasis sistem manajemen kinerja.²

Sebagai institusi penghimpun penerimaan Negara dari sektor perpajakan, sasaran strategis yang ingin dicapai DJP dalam tujuan penerimaan Negara yang optimal adalah penerimaan Negara dari sektor pajak yang optimal.³ Penerimaan pajak merupakan salah satu penopang utama dalam pendapatan nasional yang memiliki peranan yang sangat vital untuk pembangunan Negara. Dilihat dari komposisi penerimaan Negara dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), sebagian besar pendapatan Negara bersumber dari penerimaan perpajakan dengan kontribusi rata-rata 80,0 persen, sedangkan sisanya bersumber dari Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) dan juga hibah. Komposisi penerimaan perpajakan tersebut terus meningkat dari tahun ke tahun pada postur pendapatan negara berdasarkan APBN, sebagaimana dijelaskan dalam Gambar 1.1 Grafik Porsi Penerimaan Perpajakan pada APBN berikut:



Gambar 1.1 Grafik Porsi Penerimaan Perpajakan pada APBN
Sumber: Nota Keuangan APBN 2019

² <https://www.pajak.go.id/id/visi-dan-misi>

³ <https://pajak.go.id/id/sasaran-dan-rencana-strategis-2020-2024-direktorat-jenderal-pajak>

Lebih lanjut, dalam Peraturan Presiden Nomor 72 tahun 2020, pendapatan Negara untuk periode tahun 2020 ditargetkan sebesar Rp1.699.948,5 miliar yang terdiri dari penerimaan perpajakan sebesar Rp 1.404.507,5 miliar dan PNBPN sebesar Rp 294.141,0 miliar. Artinya, kontribusi perpajakan yang diharapkan dalam APBN mencapai 82,62 persen dari target pendapat Negara di tahun 2020. Sementara itu, penerimaan perpajakan dalam APBN untuk periode tahun 2021 ditargetkan sebesar Rp1.444.541,6 miliar atau naik sebesar 2,9 persen jika dibandingkan dengan *outlook* tahun 2020.

Untuk mencapai target penerimaan pajak yang diamanahkan tersebut, berbagai upaya dan strategi telah dilakukan oleh DJP, diantaranya melaksanakan sosialisasi perpajakan kepada berbagai lapisan masyarakat untuk meningkatkan kesadaran dan kepatuhan wajib pajak untuk melaksanakan kewajiban perpajakan, melaksanakan pendidikan dan pelatihan internal untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia di DJP, melakukan penyisiran (*canvassing*) terhadap calon wajib pajak potensial untuk memperluas basis perpajakan, hingga melakukan kerjasama dengan pihak ketiga.⁴ Berdasarkan Buku II Nota Keuangan dan APBN Tahun 2021⁵, dilihat dari pertumbuhannya dalam periode 2016 s.d 2019, realisasi penerimaan perpajakan tumbuh rata-rata sebesar 6,4 persen per tahun. Sementara itu, realisasi penerimaan perpajakan dalam periode 2016 s.d 2019 secara nominal mengalami peningkatan dari Rp1.284.970,1 miliar pada tahun 2016 menjadi sebesar Rp1.546.141,9 miliar pada tahun 2019, sebagaimana terdapat pada Tabel 1.1 Pendapatan Negara Periode 2016-2020 berikut:

⁴ <https://www.pajak.go.id/id/laporan-tahunan-2019>

⁵ <https://www.kemenkeu.go.id/informasi-publik/uu-apbn-dan-nota-keuangan/>

Tabel 1.1
Pendapatan Negara Periode 2016-2020 (dalam triliun rupiah)

Uraian	2016	2017	2018	2019	Outlook 2020 *	APBN 2021
I. PENDAPATAN DALAM NEGERI	1.546,9	1.654,7	1.928,1	1.955,1	1.698,6	1.742,7
1. Penerimaan Perpajakan	1.285,0	1.343,5	1.518,8	1.546,1	1.404,5	1.444,5
a. Penerimaan Pajak	1.106,0	1.151,0	1.313,3	1.332,7	1.198,8	1.229,6
1) Pajak Penghasilan	666,2	646,8	750,0	772,3	670,4	683,8
a) PPh Migas	36,1	50,3	64,7	59,2	31,9	45,8
b) PPh Nonmigas	630,1	596,5	685,3	713,1	638,5	638,0
2) Pajak Pertambahan Nilai dan Pajak Penjualan atas Barang Mewah	412,2	480,7	537,3	531,6	507,5	518,5
3) Pajak Bumi dan Bangunan	19,4	16,8	19,4	21,1	13,4	14,8
4) Pajak Lainnya	8,1	6,7	6,6	7,7	7,5	12,4
b. Kepabeanan dan Cukai	179,0	192,5	205,5	213,5	205,7	215,0
1) Cukai	143,5	153,3	159,6	172,4	172,2	180,0
2) Pajak Perdagangan Internasional	35,5	39,2	45,9	41,1	33,5	35,0
a) Bea Masuk	32,5	35,1	39,1	37,5	31,8	33,2
b) Bea Keluar	3,0	4,1	6,8	3,5	1,7	1,8
2. Penerimaan Negara Bukan Pajak	262,0	311,2	409,3	409,0	294,1	298,2
a. Sumber Daya Alam	64,9	111,1	180,6	154,9	79,1	104,1
1) SDA Migas	44,1	81,8	142,8	121,1	53,3	75,0
2) SDA Nonmigas	20,8	29,3	37,8	33,8	25,8	29,1
b. Pendapatan dari Kekayaan Negara yang Dipisahkan	37,1	43,9	45,1	80,7	65,0	26,1
c. PNBP Lainnya	118,0	108,8	128,6	124,5	100,1	109,2
d. Pendapatan BLU	41,9	47,3	55,1	48,9	50,0	58,8
II. HIBAH	9,0	11,6	15,6	5,5	1,3	0,9
PENDAPATAN NEGARA	1.555,9	1.666,4	1.943,7	1.960,6	1.699,9	1.743,6

Sumber: Nota Keuangan beserta APBN Tahun Anggaran 2021

Namun demikian, situasi dan kondisi perekonomian yang fluktuatif dan dinamis menjadi hambatan dan mempengaruhi kinerja DJP dalam menghimpun penerimaan negara dari sektor perpajakan, sehingga diperlukan upaya-upaya dan langkah-langkah yang lebih konkrit dari DJP agar dapat meningkatkan penerimaan perpajakan dan mencapai target penerimaan pajak yang telah ditetapkan. Adapun realisasi dan target pendapatan Negara dari sektor perpajakan berdasarkan data APBN Kementerian Keuangan Republik Indonesia periode tahun 2016 sampai dengan tahun 2020, disajikan pada Tabel 1.2 Realisasi dan Target Pendapatan Negara dari Sektor Perpajakan sebagai berikut:

Tabel 1.2
Realisasi dan Target Pendapatan Negara dari Sektor Perpajakan

Tahun	Realisasi	Target	Pencapaian
	(dalam Triliun Rupiah)		
2016	1.105,81	1.355,16	81,60%
2017	1.151,10	1.283,56	89,68%
2018	1.315,93	1.424,01	92,41%
2019	1.332,06	1.577,56	84,44%
2020	1.069,97	1.198,82	89,25%

Sumber: Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Pajak 2016-2020⁶

Dari data pada tabel 1.2 di atas diketahui bahwa realisasi pendapatan Negara dari sektor perpajakan periode tahun 2016 s.d 2020 tertinggi dicapai pada tahun 2018 dengan tingkat pencapaian 92,41%. Pencapaian penerimaan pajak mengalami penurunan pada tahun 2019 dengan tingkat pertumbuhan menurun hingga di angka 1,43%, dimana dengan periode yang sama di tahun 2018 pertumbuhan penerimaan pajak mencapai 14,10%. Situasi dan kondisi perekonomian yang fluktuatif dan dinamis menjadi hambatan dan mempengaruhi kinerja DJP dalam menghimpun penerimaan negara dari sektor perpajakan. Berdasarkan Laporan Kinerja DJP Tahun 2019, tekanan utama penerimaan pajak pada periode ini berasal dari: (1) restitusi yang meningkat 21,11%; (2) moderasi harga komoditas di pasar global; (3) normalisasi aktivitas impor; dan (4) masih terbatasnya ekspansi sektor manufaktur. Beberapa jenis pajak utama mengalami kontraksi namun masih mampu tumbuh meskipun di bawah tahun 2018, antara lain (1) PPh Pasal 21 tumbuh 10,17%; (2) PPh Pasal 25/29 Badan tumbuh 1,07%; dan (3) PPN Dalam Negeri tumbuh 3,71%. Di sisi lain, juga terdapat jenis pajak utama yang tumbuh negatif seperti pada (1) PPN Impor yang tumbuh -8,13%; (2) PPh 22 Impor tumbuh -1,94%; dan (3) PPh 26 tumbuh -6,65%.

Pencapaian penerimaan pajak merupakan indikator kinerja utama organisasi dan pegawai Direktorat Jenderal Pajak yang menjadi *ultimate goal* Direktorat Jenderal

⁶ <https://pajak.go.id/id/kinerja-page>

Pajak dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.⁷ Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 37 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 96 Tahun 2017 tentang Perubahan Peraturan Presiden Nomor 37 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak, capaian realisasi penerimaan pajak dijadikan tolak ukur pemberian tunjangan kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak. Tunjangan kinerja diberikan sesuai dengan besarnya realisasi penerimaan pajak tahun sebelumnya. Lebih lanjut dijelaskan bahwa pemberian tunjangan kinerja tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja dan profesionalitas pegawai pajak dalam mencapai tujuan organisasi, terutama pencapaian penerimaan pajak. Dengan kata lain, pemerintah dalam hal ini Direktorat Jenderal Pajak memerlukan dukungan terutama dari seluruh pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak untuk dapat berkinerja tinggi dan memaksimalkan upaya dalam mencapai optimalisasi kinerja organisasi.

Kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak memiliki peran yang sangat besar dalam menunjang keberhasilan Direktorat Jenderal Pajak untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Sebagai organisasi pemerintahan terbesar dalam lingkungan Kementerian Keuangan Republik Indonesia dengan jumlah kantor operasional lebih dari 500 unit, DJP memiliki pegawai dengan jumlah lebih dari 45.000 orang yang tersebar di seluruh penjuru nusantara.⁸ Dengan sumber daya manusia yang ada tersebut, diharapkan kinerja organisasi dapat meningkat sejalan dengan meningkatnya kinerja pegawai.

Kantor Wilayah DJP Sumatera Barat dan Jambi yang merupakan salah satu unit vertikal Direktorat Jenderal Pajak, menjadi perpanjangan tangan Direktorat Jenderal Pajak dalam menghimpun penerimaan pajak di wilayah Sumatera Barat dan Jambi. Terdapat 10 (sepuluh) Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP Pratama) dan 19 (sembilan belas) unit setingkat eselon IV berupa Kantor Pelayanan, Penyuluhan, dan

⁷ <https://www.pajak.go.id/id/kinerja>

⁸ <https://www.kemenkeu.go.id/informasi-publik/transparansi-kinerja-kemenkeu/laporan-kinerja-kementerian-keuangan/>

Konsultasi Perpajakan (KP2KP) yang berada di lingkungan Kantor Wilayah DJP Sumatera Barat dan Jambi. Dengan jumlah pegawai 1.083 orang yang tersebar di seluruh unit kerjanya, Kantor Wilayah DJP Sumatera Barat dan Jambi mengawasi Wajib Pajak dengan jumlah 1.415.522 Wajib Pajak. Seluruh pegawai di lingkungan Kantor Wilayah DJP Sumatera Barat dan Jambi berkomitmen untuk membangun kerja sama yang kuat antar pegawai, seksi, bidang, kantor, serta menjaga hubungan yang baik dengan para pemangku kepentingan demi mencapai target penerimaan. Berdasarkan data penerimaan pajak dalam 5 (lima) tahun terakhir (tahun 2016 s.d 2020), pencapaian realisasi penerimaan pajak Kantor Wilayah DJP Sumatera Barat dan Jambi disajikan pada Tabel 1.3 Target dan Realisasi Penerimaan Pajak Kantor Wilayah DJP Sumatera Barat dan Jambi berikut:

Tabel 1.3
Target dan Realisasi Penerimaan Pajak
Kantor Wilayah DJP Sumatera Barat dan Jambi

Tahun	Target	Realisasi	Pencapaian
	(dalam Rupiah)		
2016	10.237.456.622.907	8.384.614.933.706	81,90%
2017	9.753.155.757.999	8.955.390.707.875	91,82%
2018	11.384.858.192.000	9.572.593.295.304	84,08%
2019	11.355.527.795.000	9.248.327.460.723	81,44%
2020	8.995.475.384.000	8.236.585.968.194	91,56%

Sumber: Data *Offline Cube* Kantor Wilayah DJP Sumbar dan Jambi

Dengan segala hambatan dan segala perubahan yang ada, DJP telah mengupayakan secara optimal pengamanan penerimaan Negara dari sektor perpajakan. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi DJP untuk mempersiapkan sumber daya manusianya agar lebih *perform* serta memiliki kemampuan dan kemauan bekerja untuk menghasilkan kinerja yang lebih maksimal. Untuk mendukung upaya-upaya peningkatan kinerja pegawai DJP tersebut, diperlukan hubungan dan suasana kerja

yang nyaman dengan menciptakan iklim komunikasi organisasi yang positif dan kondusif. Selain itu, dibutuhkan peran pimpinan untuk mendorong seluruh jajaran agar berkomitmen untuk meningkatkan performa kerja sehingga dapat memenuhi capaian target yang telah diamanahkan.

Berdasarkan latar belakang pemikiran, penelitian terdahulu dan permasalahan yang ditemukan di lapangan sebagaimana dikemukakan di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti bagaimana hubungan iklim komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan tersebut terhadap kinerja pegawai. Penulis mengambil pokok bahasan penelitian dengan judul: “Iklim Komunikasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan serta Hubungannya terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak (Kasus pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Barat dan Jambi)”.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka penulis berusaha mengidentifikasi masalah yang ditemukan dalam pembahasan tesis ini, yakni apakah terdapat hubungan antara iklim komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan baik secara parsial maupun secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Barat dan Jambi?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan iklim komunikasi organisasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja pegawai pada Kantor Wilayah DJP Sumatera Barat dan Jambi;
2. Untuk mengetahui hubungan antara iklim komunikasi organisasi dengan kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Barat dan Jambi;
3. Untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Barat dan Jambi;

4. Untuk mengetahui hubungan antara iklim komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Barat dan Jambi.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat akademis maupun manfaat praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis

Dari segi akademis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah ilmu pengetahuan dalam memahami permasalahan yang berkaitan dengan iklim komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan beserta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam pengembangan kajian ilmu komunikasi dan dinamikanya, serta menjadi bahan rujukan untuk penelitian berikutnya mengenai komunikasi organisasi, terutama yang berkaitan dengan iklim komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi yang otentik bagi Direktorat Jenderal Pajak sebagai bahan masukan dan dapat dijadikan basis serta acuan dalam pertimbangan bagi pimpinan dalam menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat dan evaluasi organisasi dalam membangun iklim komunikasi organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai secara maksimal.