BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pembangunan disegala bidang harus terus dilakukan oleh pemerintah untuk mewujudkan masyarakat adil dan makmur. Untuk melaksanakan pembangunan, pemerintah tidak bisa berjalan sendiri karena dibutuhkan biaya yang sangat besar. Peran serta masyarakat sangat diharapkan oleh pemerintah salah satunya adalah dengan membayar pajak. Pajak adalah alat anggaran yang dapat dipergunakan sebagai alat untuk mengumpulkan dana guna membiayai kegiatan-kegiatan pemerintah terutama kegiatan rutin. Sumber pembiayaan utama untuk pembangunan di Indonesia adalah berasal dari pajak. Bahkan menurut Direktorat Jenderal Pajak (DJP), saat ini kontribusi pajak dalam mengisi kas negara sangat besar, hampir mencapai 80%.

Keadaan ini mengakibatkan realisasi penerimaan negara sangat bergantung pada penerimaan pajak sehingga dapat dikatakan bahwa saat ini pajak adalah tulang punggung penerimaan Negara. Selain berfungsi sebagai sumber penerimaan negara, pajak juga dapat memiliki fungsi sebagai alat untuk mengatur dan mengawasi kegiatan swasta dalam perekonomian. Mengingat pajak sangat berperan penting dalam perekonomian di Indonesia, maka DJP dituntut untuk dapat meningkatkan kinerjanya.

Menurut Simamora (2012:p,48), Kinerja Pegawai adalah tingkat terhadap mana para pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Untuk mengetahui tingkat Kinerja Pegawai, perusahaan harus melakukan penilaian kinerja. Sedarmayanti (2011:p,90), menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang.

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kedaton adalah salah satu KPP Pratama di Bandar Lampung yang Kinerja Pegawainya dinilai masih rendah karena belum dapat mencapai target yang telah ditentukan oleh instansi. Dalam menjalankan kegiatan operasinya KPP Pratama Kedaton Bandar Lampung didukung oleh 93 orang pegawai. Berikut adalah data pegawai KPP Pratama Kedaton Bandar Lampung tahun 2016 yang dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Data Pegawai KPP Pratama Kedaton Bandar Lampung Tahun 2016

No	Unit/Departemen	Jumlah Karyawan
1	Kepala Kantor	1
2	Kepala Seksi	9
3	Kepala Subbag	1
4	Pelaksana	41
5	*Account Representative*	26
6	Juru Sita	2
7	*Operator Console*	1
8	Bendaharawan	1
9	Sekretaris	1
10	Pemeriksa Pajak Madya	1
11	Pemeriksa pajak muda	3
12	Pemeriksa pajak pelaksana	6
Total		**93**

Sumber: KPP Pratama Kedaton Bandar Lampung (2016)

Berdasarkan Tabel 1.1 diketahui bahwa jumlah pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kedaton Bandar Lampung sebanyak 93 orang yang telah mempunyai tugas dan tanggungjawab masing-masing sehingga memudahkan pegawai untuk mencapai kinerja yang optimal. Berdasarkan indikator yang berhubungan dengan Kinerja Pegawai Menurut Sedarmayanti yaitu : Kualitas Kerja, Tepat Waktu, Inisiatif, Kemampuan, dan Komunikasi. Penulis menghubungan, menyesuaikan standar indikator Kinerja Pegawai dari

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kedaton Bandar Lampung dengan indikator Kinerja Pegawai menurut para ahli. Berikut penulis sajikan standar penilaian Kinerja Pegawai KPP Pratama Kedaton Bandar Lampung Tahun 2016 yang dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2 Standar Penilaian Kinerja Pegawai KPP Pratama Kedaton Bandar Lampung Tahun 2016

Kriteria	Rentang	Nilai	Kategori
A. Capaian Kinerja • Penerimaan pajak	91 ke atas	A	Sangat Baik
	76-90	B	Baik
	61-75	C	Cukup Baik
B. Penilaian Perilaku • Orientasi pelayanan • Integritas • Komitmen • Disiplin • Kerjasama • Kepemimpinan	51-60	D	Kurang Baik
	50 ke bawah	E	Buruk

Sumber: KPP Pratama Kedaton Bandar Lampung (2016)

Berdasarkan Tabel 1.2 diketahui bahwa terdapat dua kriteria standar penilaian Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Bandar Lampung yaitu capaian kinerja dan penilaian perilaku. Standar penilaian tersebut telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS dan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467KMK.01/2014 Tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan. Berikut penulis sajikan data pencapaian Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kedaton Bandar Lampung tahun 2016

Tabel 1.3 Data Pencapaian Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kedaton Bandar Lampung Tahun 2016

No.	Standar Penilaian	Hasil	Rentang	Nilai	Kategori
1	Capaian Kinerja	86,81 %	76-90	B	Baik

	• Penerimaan pajak				
2	Penilaian Perilaku • Orientasi pelayanan • Integritas • Komitmen • Disiplin • Kerjasama • Kepemimpinan	96,70 %	91 Ke atas	A	Sangat Baik

Sumber: KPP Pratama Kedaton Bandar Lampung (2016)

Berdasarkan Tabel 1.3 diketahui bahwa Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Bandar Lampung tahun 2016 berdasarkan kriteria capaian kinerja sudah baik dengan tingkat pencapaian 86,81% dari target yang telah ditentukan. Adapun Kinerja Pegawai berdasarkan kriteria penilaian perilaku adalah sangat baik dengan nilai sebesar 96,70%. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kedaton Bandar Lampung sudah baik akan tetapi Kinerja tersebut belum mencapai 100% yang artinya masih diperlukan upaya dalam meningkatkan Kinerja Pegawai untuk mencapai kinerja yang optimal. Karena tidak tercapainya target 100% dalam pencapaian kinerja pegawai dalam Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kedaton Bandar Lampung akan mengakibatkan tunjangan kinerja pegawai diberikan dengan sistem pukul rata, yang artinya besaran tunjangan dihitung berdasarkan capaian penerimaan secara nasional. Tunjangan kinerja akan diberikan berdasarkan penilaian capaian kinerja disetiap Kantor Pelayanan Pajak dan individu pegawainya dihitung berbasis Kinerja organisasi dan pribadi. Tunjangan Kinerja untuk pegawai pajak pada tahun berikutnya diberikan dengan mempertimbangkan realisasi penerimaan pajak pada tahun sebelumnya. Antara lain, jika realisasi penerimaan pajak 95% atau lebih dari target penerimaan, maka tunjangan Kinerja mencapai 100%. Kemudian jika

realisasi penerimaan pajak 90% hingga kurang 95% dari target penerimaan maka tunjangan Kinerja 90%. Lalu jika realisasi penerimaan pajak 80% hingga kurang 90% dari target penerimaan, maka tunjangan Kinerja 80%. Jika realisasi penerimaan pajak hanya 70% hingga kurang dari 80% dari target penerimaan, maka tunjangan Kinerja yang bisa dibawa pulang hanya 70%. Jika penerimaan pajak kurang dari 70% dari target penerimaan maka tunjangan Kinerja yang bisa dibawa pulang hanya 50%. Akan tetapi Kantor Pelayanan Pajak yang tumbuh baik dan sesuai target maka pegawai akan mendapatkan yang sesuai tidak dipukul rata. Kebijakan ini berdasarkan kepada Peraturan Presiden Nomor 96 Tahun 2017. Aturan ini diturunkan ke dalam Peraturan Dirjen Pajak. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja tapi dalam hal ini peneliti memilih memfaktoktorkan pada masalah Gaya Kepempimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kedaton Bandar Lampung.

Gaya Kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kedaton Bandar Lampung termasuk dalam Gaya Kepemimpinan Demokratis. Fenomena yang terjadi terkait dengan Gaya Kepemimpinan Demokratis dalam Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kedaton Bandar Lampung adalah pimpinan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kedaton Bandar Lampung selalu melakukan rapat secara rutin minimal 1 bulan sekali guna mendengarkan keluhan-keluhan pegawainya dalam menjalankan kegiatan operasionalnya dan pimpinan menggunakan pendekatan kooperatif dalam mengambil keputusan, dimana semua pegawai bebas berpendapat dan kemudian pimpinan akan memutuskan kebijakan-kebijakan yang akan diterapkan dalam upaya meningkatkan kinerja dengan mempertimbangkan pendapat-pendapat dari pegawai.

Selain pimpinan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kedaton Bandar Lampung yang terus berusaha meningkatkan kinerja melalui Gaya Kepemimpinan yang demokratis. Pimpinan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kedaton Bandar Lampung juga menerapkan Budaya Organisasi.

Budaya Organisasi adalah suatu sistem dari makna/arti bersama yang dianut oleh para anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya. Budaya Organisasi adalah produk dari semua karakteristik organisasi, para anggotanya, kesuksesan dan kegagalannya (Robbins dan Marry, 2010:p,63). Adapun fenomena Budaya Organisasi yang diterapkan dalam Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kedaton Bandar Lampung antara lain:

1.	Teladan Pimpinan	Perilaku yang terpuji dan disenangi karena sesuai dengan nilai-nilai kebaikan dan kebenaran. Menjalankan keteladanan merupakan cara yang bisa dilakukan para pemimpin dalam memotivasi para pegawai untuk bekerja dengan berlandasan visi.
2.	Kenali Lingkungan Kerja	- Lingkungan kerja fisik - Lingkungan kerja nonfisik
3.	Malu Datang Terlambat	Pimpinan dan pegawai harus memiliki sifat kesiplinan yang baik untuk menghindari larangan seperti datang terlambat, kebiasaan tidak tepatnya waktu kekantor akan mengakibatkan kurangnya efektifitas jam kerja
4.	Peduli Direktorat Jendral Pajak (DJP)	Pemimpin dan pegawai harus mempunyai rasa peduli, rasa memiliki, rasa saling pengertian rasa menghormati. Dan bersifat tanggung jawab dalam menghadapi suatu masalah yang ada didalam Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kedaton Bandar Lampung

5.	3S (Senyum, Salam, Sapa)	Pegawai maupun pimpinan harus memberikan 3S (Senyum, Salam, Sapa) kepada siapapun. Dan pegawai pun harus melakukan pelayanan kepada nasabah dengan menerapkan 3S (Senyum, Salam, Sapa) agar ada rasa kenyamanan terhadap komunikasi dari para nasabah ke pegawai.
6.	Santun Dalam Media Sosial	- Pakai bahasa yang tepat - Menghargai privasi oranglain - Hindari SARA dan pornografi - Menghasut orang dan menebar kebencian - Berkas aman pulang nyaman

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diartikan bahwa guna meningkatkan kinerja para pegawainya, pimpinan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kedaton Bandar Lampung menggunakan Gaya Kepemimpinan Demokratis agar dapat memperlancarkan suatu pemberian arahan kepada para pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik serta meningkatkan kinerja masing-masing guna kepentingan bersama dan menerapkan Budaya Organisasi yang baik didalam Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kedaton Bandar Lampung guna memberikan kebiasan baik untuk para pegawai agar kinerja yang dihasilkan sesuai dengan Budaya Organisasi yang dibangun untuk kepentingan bersama. Dengan demikian penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kedaton Bandar Lampung**

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, maka perumusan masalah yang akan diteliti pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kedaton Bandar Lampung?
2. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kedaton Bandar Lampung?
3. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kedaton Bandar Lampung?

1.3 Ruang Lingkup Penelitian

1.3.1 Ruang Lingkup Subjek

Ruang lingkup subjek pada penelitian ini adalah pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kedaton Bandar Lampung.

1.3.2 Ruang Lingkup Objek

Pada penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Demokratis, Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai.

1.3.3 Ruang Lingkup Tempat

Ruang lingkup penelitian ini adalah Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kedaton Bandar Lampung. Jl. Pangeran Emir M Noer NO.5a Teluk Betung Utara Bandar Lampung. Telepon: (0721)485673, 488251 FAX: (0721)471257; SITUS: www.pajak.go.id

1.3.4 Ruang Lingkup Waktu

Waktu penelitian di mulai dari sejak pengambilan tugas akhir dalam waktu yang ditentukan mulai 4 Januari 2017 sampai dengan 2 Februari 2018.

1.3.5 Ruang Lingkup Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini mengacu pada ilmu manajemen sumber daya manusia yang membahas tentang Gaya Kepemimpinan Demokratis, Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai.

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan beberapa tujuan. Adapun tujuan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kedaton Bandar Lampung.
2. Untuk menguji pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kedaton Bandar Lampung.
3. Untuk menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kedaton Bandar Lampung.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan mengharapkan hasilnya dapat bermanfaat. Adapun manfaat yang diharapkan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Menambah perbendaharaan karya ilmiah tentang pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.

2. Pengembangan teori dan pengetahuan di bidang manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia terkait dengan Kinerja Pegawai.
3. Sebagai dasar atau bahan referensi untuk mengambil keputusan dalam meningkatkan Kinerja Pegawai.

1.6 SistematikaPenulisan

Untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai penelitian yang dilakukan, maka penulis menyusun suatu sistematika penulisan yang berisi informasi mengenai materi dan hal yang terbatas dalam tiap-tiap bab. Adapun

sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini berisi tentang latarbelakang masalah, perumusan masalah, ruang lingkup penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Dalam bab ini berisitentangteori-teori yang mendukung penelitian yang akan dilakukan oleh penulis, penelitian terdahulu, kerangka pikir dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini berisi tentang jenis penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, variabel penelitian, definisi operasional variabel, uji persyaratan instrument, uji persyaratan analisis data, metode analisis data dan pengujian hipotesis.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini berisi tentang deskriptif data, hasil uji persyaratan instrumen, hasil uji persyaratan analisis data, hasil analisis data, hasil pengujian hipotesis dan pembahasan.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari hasil penelitian dan saran berdasarkan hasil penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

Bagian ini berisi daftar buku-buku, jurnal ilmiah, dan bahan-bahan lain yang dijadikan sebagai referensi.

LAMPIRAN

Bagian ini berisi kuesioner penelitian, data penelitian dan hasil olahan data menggunakan bantuan program SPSS versi 20.