

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Penelitian**

Pada berbagai bidang khususnya kehidupan berorganisasi, faktor manusia merupakan masalah utama disetiap kegiatan yang ada didalamnya. Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2006). Perusahaan membutuhkan adanya faktor sumber daya manusia yang potensial baik pemimpin maupun karyawan pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan perusahaan.

Pada dasarnya setiap perusahaan yang didirikan mempunyai harapan bahwa kelak di kemudian hari akan mengalami perkembangan yang pesat di dalam lingkup usaha dari perusahaannya dan menginginkan terciptanya kinerja yang tinggi dalam bidang pekerjaannya. Oleh karena itu keberadaan suatu perusahaan yang berbentuk apapun baik dalam skala besar maupun kecil tidak terlepas dari unsur sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah orang-orang yang memberikan tenaga, pikiran, bakat, kreativitas dan usahanya pada perusahaan. Setiap perusahaan berupaya untuk mendapatkan karyawan yang dapat memberikan suatu pencapaian target yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya.

Target yang telah dicapai karyawan merupakan prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Setiap organisasi atau instansi dalam melaksanakan program yang diarahkan selalu berdaya guna untuk mencapai tujuan perusahaan. Salah satu caranya adalah meningkatkan kinerja karyawan.

Setiap perusahaan akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja karyawannya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Berbagai cara bisa ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya diantaranya adalah dengan gaya kepemimpinan dan disiplin kerja yang sesuai dengan harapan karyawan.

Kepemimpinan merupakan salah satu isu dalam manajemen yang masih cukup menarik untuk diperbincangkan hingga sampai saat ini. Peran kepemimpinan yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia tertarik dengan hal yang terkait dengan kepemimpinan. Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi.

Setiap pimpinan dalam memberikan perhatian untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya memiliki pola yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Perbedaan itu disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang berbeda-beda pula dari setiap

pemimpin. Kepemimpinan yang efektif sangat dipengaruhi oleh kepribadian pemimpin. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memberikan pengaruh yang positif bagi karyawannya sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diarahkan dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan.

Gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku organisasinya (Nawawi, 2003:113). Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan cocok apabila tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Sukses tidaknya karyawan dalam prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya (Hardini, 2002 dalam Suranta, 2001). Pemimpin juga perlu mempertimbangkan upaya untuk menerapkan kedisiplinan terhadap karyawannya agar karyawan dapat bekerja dengan baik. Apabila disiplin bekerja karyawan tersebut rendah maka kinerja karyawan akan perlahan-lahan menyusut seakan-akan kemampuan yang mereka miliki rendah.

Disiplin kerja adalah suatu sikap, perilaku yang dilakukan secara sukarela dan penuh kesadaran serta keadaan untuk mengikuti peraturan yang telah ditetapkan perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis. Hilangnya disiplin akan berpengaruh terhadap efisiensi kerja dan efektivitas tugas

pekerjaan. Jika kedisiplinan tidak dapat ditegakkan maka kemungkinan tujuan yang telah ditetapkan tidak dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Sebagai gambaran apabila suatu perusahaan hanya memperhatikan tentang keahlian tanpa memikirkan disiplin kerja karyawan, maka keahlian yang tinggi sekalipun tidak akan maksimal bila yang bersangkutan tidak dapat memanfaatkannya secara teratur dan mempunyai kesungguhan disiplin kerja yang tinggi. Menurut Budi Setiyawan dan Waridin (2006) disiplin sebagai keadaan ideal dalam mendukung pelaksanaan tugas sesuai aturan dalam rangka mendukung optimalisasi kerja.

Disiplin dapat ditumbuhkan dalam organisasi, salah satu syaratnya ialah, adanya pembagian kerja yang tuntas sampai kepada pegawai atau petugas yang paling bawah, sehingga setiap orang tahu dengan sadar apa tugasnya, bagaimana melakukannya, kapan pekerjaan dimulai dan selesai, seperti apa hasil kerja yang disyaratkan, dan kepada siapa mempertanggung jawabkan hasil pekerjaan itu (Budi Setiyawan dan Waridin, 2006). Oleh karena itu sikap disiplin harus di tumbuh kembangkan agar tumbuh pula ketertiban dan efisiensi. Tanpa adanya disiplin yang baik, jangan harap akan dapat diwujudkan adanya sosok pemimpin atau karyawan ideal sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat dan perusahaan. Dengan demikian disiplin kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan.

Direktorat jenderal pajak merupakan direktorat jenderal yang berada di bawah Menteri Keuangan serta memiliki tugas untuk merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang perpajakan sesuai

dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Direktorat jenderal pajak memiliki unit vertikal sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Dirjen Pajak. Salah satu unitnya adalah Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Kalimantan Barat. Kantor Wilayah ini berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Jenderal Pajak. Kantor wilayah Dirjen Pajak Kal-Bar memiliki tugas melaksanakan koordinasi, pemberian bimbingan teknis, analisis dan evaluasi di bidang perpajakan, penjabaran kebijakan serta pelaksanaan tugas di bidang perpajakan berdasarkan undang-undang yang berlaku.

Tabel 1.1 berikut ini akan menyajikan daftar jumlah karyawan di Kanwil Dirjen Pajak Kal-Bar tahun 2011-2013 :

**Tabel 1.1**  
**Kanwil Dirjen Pajak Kal-Bar**  
**Jumlah Pegawai**  
**Akhir Tahun 2011-2013**

TAHUN	JUMLAH
2011	75 orang
2012	78 Orang
2013	84 orang

*Sumber : Kanwil Dirjen Pajak Kal-Bar, 2013*

Berdasarkan pada Tabel 1.1 terlihat bahwa pada tahun 2012 terjadi peningkatan jumlah pegawai sebanyak 3 orang dari tahun 2011. Pada tahun 2013 terjadi peningkatan pegawai sebanyak 6 orang dari tahun 2012. Hal ini terjadi disebabkan oleh berbagai hal seperti perekrutan pegawai baru, pegawai yang pensiun, dan pegawai yang di mutasi.

Secara lebih rinci data keluar masuk pegawai Kanwil Dirjen Pajak

Kalbar akan disajikan dalam tabel 1.2 di bawah ini.

**Tabel 1.2**  
**Kanwil Dirjen Pajak Kal-Bar**  
**Perkembangan Jumlah Pegawai**  
**Tahun 2011-2013**

No	Bulan dan Tahun	Jabatan						Total	Masuk	Keluar
		Eselon II	Eselon III	Eselon IV	Fungsional	Penelaah Keberatan	Pelaksana			
1	Januari 2011	1	5	21	4	5	25	61	-	-
2	Februari 2011	1	5	21	4	5	25	61	-	-
3	Maret 2011	1	5	21	4	5	25	61	1	-
4	April 2011	1	5	21	4	5	26	62	-	-
5	Mei 2011	1	5	21	4	5	26	62	1	-
6	Juni 2011	1	6	20	4	5	27	63	3	-
7	Juli 2011	1	6	21	6	5	27	66	2	-
8	Agustus 2011	1	6	20	6	5	30	68	6	-
9	September 11	1	6	21	5	5	36	74	-	-
10	Oktober 2011	1	6	21	5	5	36	74	-	1
11	November 2011	1	6	21	6	5	34	73	2	-
12	Desember 2011	1	6	21	6	5	36	75	2	-
13	Januari 2012	1	6	21	6	5	38	77	1	-
14	Februari 2012	1	6	21	6	5	39	78	1	-
15	Maret 2012	1	6	21	5	5	41	79	-	-
16	April 2012	1	6	21	5	5	41	79	-	-
17	Mei 2012	1	6	21	5	5	41	79	-	5
18	Juni 2012	1	5	21	6	5	36	74	-	-
19	Juli 2012	1	5	21	6	5	36	74	-	-
20	Agustus 2012	1	5	21	6	5	36	74	3	-
21	September 2012	1	6	21	6	8	35	77	1	-
22	Oktober 2012	1	6	21	6	9	35	78	-	1
23	November 2012	1	5	21	6	9	35	77	-	-
24	Desember 2012	1	5	21	6	9	35	77	-	-
25	Januari 2013	1	5	20	6	9	36	77	-	-
26	Februari 2013	1	5	20	6	9	36	77	-	-
27	Maret 2013	1	5	20	6	9	36	77	-	1
28	April 2013	1	4	20	6	9	36	76	9	-
29	Mei 2013	1	4	20	8	9	43	85	-	5
30	Juni 2013	1	4	20	8	8	39	80	1	-
31	Juli 2013	1	4	21	8	8	39	81	-	-
32	Agustus 2013	1	4	21	8	8	39	81	3	-
33	September 2013	1	6	21	8	8	40	84	-	-
34	Oktober 2013	1	6	21	8	8	40	84	-	-
35	November 2013	1	6	21	8	8	40	84	-	-
36	Desember 2013	1	6	21	8	9	39	84	-	-

Sumber : Kanwil Dirjen Pajak Kal-Bar, 2013

Tabel 1.2 akan menyajikan pembagian jumlah pegawai menurut bagian/unit kerja sebagai berikut :

**Tabel 1.3**  
**Kanwil Dirjen Pajak Kal-bar**  
**Jumlah Pegawai Menurut Bagian**  
**Periode Desember 2013**

<b>NO</b>	<b>BAGIAN / UNIT KERJA</b>	<b>JUMLAH</b>
1	Umum	<b>20</b>
2	Dukungan Teknis dan Konsultasi	<b>10</b>
3	Penyuluhan Pelayanan dan Humas	<b>9</b>
4	Kerjasama Ekstensifikasi dan Penilaian	<b>12</b>
5	Bidang Pemeriksaan Penyidikan dan Penagihan Pajak	<b>16</b>
6	Bidang pengurangan keberatan dan Banding	<b>17</b>
<b>Jumlah</b>		<b>84</b>

*Sumber : Kanwil Dirjen Pajak Kal-Bar, 2013*

Berdasarkan Tabel 1.2 menunjukkan bahwa jumlah pegawai pada Kantor Wilayah Dirjen Pajak Kal-Bar berdasarkan Status Kepegawaian Tetap sebanyak 84 orang. Jumlah pegawai yang terbanyak terdapat pada bagian Bidang Umum yaitu sebanyak 20 orang. Pada bagian Bidang Umum ini terdiri dari Sub Bagian Kepegawaian, Sub Bagian Tata Usaha dan Rumah Tangga, Sub Bagian Bantuan Hukum dan Pelaporan, dan Sub Bagian Keuangan.

**Tabel 1.4**  
**Kanwil Dirjen Pajak Kal-Bar**  
**Jumlah Pegawai Tetap Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan**  
**Periode Desember 2013**

Bidang	Pendidikan					Jumlah
	DI	DIII	SI	S2	SMA	
Umum	7	1	4	5	2	19
Dukungan Teknis dan Konsultasi	1	1	4	3	1	10
Penyuluhan Pelayanan dan Humas	1	2	4	2	1	10
Kerjasama Ekstensifikasi dan Penilaian		2	7	2	1	12
Bidang Pemeriksaan Penyidikan dan Penagihan Pajak	2	3	5	6		16
Bidang Pengurangan Keberatan dan Banding	3	2	9	3		17
<b>Jumlah</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>33</b>	<b>21</b>	<b>5</b>	<b>84</b>

Sumber : Kanwil Dirjen Pajak Kal-Bar, 2013

Berdasarkan Tabel 1.3 menunjukkan bahwa jumlah pegawai tetap pada Kantor Wilayah Dirjen Pajak Kal-Bar berdasarkan pendidikan sebanyak 84 orang. Jumlah pegawai terbanyak terdapat pada tingkat pendidikan SI yaitu sebanyak 33 orang. Setiap instansi atau perusahaan menyadari bahwa tingkat pendidikan mempengaruhi kualitas pegawai.

Kanwil Dirjen Pajak Kalbar berupaya secara terus-menerus untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya sehingga dapat menghasilkan kinerja yang sesuai dengan kebutuhan. Dengan pencapaian sumber daya manusia yang handal dan berkualitas inilah, diharapkan perusahaan mampu menjalankan kegiatan dengan seoptimal mungkin sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut tidaklah semudah membalikkan telapak tangan, karena dalam kenyataannya perusahaan menghadapi berbagai tantangan kedepan yang harus dihadapinya. Salah satu tantangan tersebut adalah jenis kepemimpinan yang diterapkan pada karyawan dan disiplin kerja karyawan.



Serta perusahaan pun perlu memperhatikan tingkat kinerja para karyawan, sehingga perusahaan mampu meninjau sejauh mana gaya kepemimpinan dan disiplin kerja mampu meningkatkan kinerja karyawannya.

Sebelum melakukan penelitian ini, saya melakukan pengamatan terhadap karyawan Kanwil Dirjen Pajak Kalbar. Ini untuk mencari informasi tentang gaya kepemimpinan, kedisiplinan dan kinerja para karyawannya terhadap Kanwil Dirjen Pajak Kalbar. Dari hasil pengamatan yang dilakukan gaya kepemimpinan yang di pakai di Dirjen pajak adalah kepemimpinan delegatif. Artinya, pemimpin di Dirjen Pajak kurang memantau para karyawan secara langsung dan jarang memberikan peringatan pada para karyawan yang melakukan pelanggaran sehingga masih banyak karyawan yang tidak disiplin, seperti adanya karyawan yang terlambat pada saat masuk kerja, istirahat pada saat jam kerja, terlambat masuk setelah jam istirahat, menunda pekerjaan, dan pulang kerja lebih awal.

Dari penelitian sebelumnya gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh atasan sangat berpengaruh terhadap para karyawannya, para karyawan dengan sendirinya akan mencontoh atasannya dan berdampak terhadap kedisiplinan karyawan dan kinerja para karyawan. Jadi, saya tertarik untuk melakukan penelitian di Kanwil Dirjen Pajak Kalbar dengan judul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KANWIL DIRJEN PAJAK KALBAR”**

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang sedang dihadapi oleh perusahaan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

- a. Bagaimana gaya kepemimpinan di Kanwil Dirjen Pajak Kal-Bar?
- b. Bagaimana disiplin kerja karyawan di Kanwil Dirjen Pajak Kal-Bar?
- c. Bagaimana kinerja karyawan di Kanwil Dirjen Pajak Kal-Bar?
- d. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara parsial mempengaruhi kinerja karyawan di Kanwil Dirjen Pajak Kal-Bar?
- e. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan Kanwil Dirjen Pajak Kal-Bar?
- f. Dari variabel gaya kepemimpinan dan disiplin kerja, manakah yang berpengaruh lebih dominan terhadap kinerja karyawan Kanwil Dirjen Pajak Ka-Bar?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang dikemukakan diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui dan menjelaskan gaya kepemimpinan di Kanwil Dirjen Pajak Kal-Bar.
- b. Untuk mengatahui dan menjelaskan disiplin kerja Karyawan di Kanwil Dirjen Pajak Kal-Bar.
- c. Untuk mengetahui dan menjelaskan kinerja karyawan di Kanwil Dirjen Pajak Kal-Bar.

- d. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan di Kanwil Dirjen Pajak Kal-Bar.
- e. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di Kanwil Dirjen Pajak Kal-Bar.
- f. Untuk menguji dan mengetahui variabel manakah yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan di Kanwil Dirjen Pajak Kal-Bar.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat-manfaat yang akan diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Bagi Penulis**

Dengan adanya penelitian langsung ini, maka penulis akan lebih dapat memahami tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan yang menentukan suksesnya manajemen dalam suatu organisasi. Sehingga dapat memberikan tambahan wawasan dan dapat menerapkan ilmu pengetahuan yang didapat selama menuntut ilmu di bangku perkuliahan.

##### **2. Bagi Instansi**

Melalui hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai masukan, ide dan saran berupa informasi dan data untuk bahan pertimbangan direksi Kanwil Dirjen Pajak Kalimantan Barat

dalam pengambilan keputusan / kebijakan organisasi demi kelangsungan organisasi ke depan.

### 3. Bagi Pihak Lain

Bagi lingkungan perguruan tinggi, penyusunan laporan hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan sumbangan pemikiran serta dapat menjadi landasan untuk pengembangan penelitian yang lebih lanjut.

Universitas Tanjungpura