BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) saat ini menjadi topik pembicaraan yang mendapatkan perhatian lebih. Dimana pada hakikatnya MSDM merupakan suatu upaya pengintegrasian kebutuhan personal dengan tujuan organisasi, agar setiap individu mampu memuaskan kebutuhannya sendiri walaupun bekerja untuk tujuan organisasi. Selain itu pengakuan terhadap manusia senantiasa mempunyai kedudukan yang semakin penting. Meskipun kita berada atau sedang menuju masyarakat yang berorientasi kerja.

Setiap Lembaga atau instansi memerlukan pegawai yang memiliki kepribadian tinggi dan memiliki kemampuan serta kecakapan dalam mengambil keputusan, sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, pengetahuan dan dorongan. Keberhasilan pengendalian dalam suatu organisasi tidak terlepas dari peran pimpinan suatu organisasi atau instansi.

Peran pemimpin dapat mempengaruhi, moral, kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja. Dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin diraih bergantung pada kepemimpinan. Pemimpin betul-betul dituntut dapat menggerakkan dan mempengaruhi bawahan agar memiliki kesiapan baik daya saing maupun kompetensi kompetitif agar mampu menjadikan organisasinya menjadi pelaku atau subjek bukan menjadi objek pada era globalisasi.

Maka dari itu, pemimpin memiliki kemampuan dalam menerapkan perilaku atau gaya kepemimpinan yang sesuai dan dapat menjawab tantangan pada era globalisasi. Pemimpin dengan perilaku atau gaya kepemimpinan transformasional (transformational leadership) dipandang mampu menjawab tantangan era globalisasi. Dengan kepemimpinan transformasional, pemimpin dapat mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk mengubah lingkungan kerja, memiliki semangat dan motivasi, memiliki pola dan nilai-nilai kerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Voon, Ngui, & Ayob (2012), bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran tergantung seorang pemimpin dalam mengadopsi gaya kepemimpinan yang tepat sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen dan produktivitas. Oleh karena itu, sebuah organisasi membutuhkan pemimpin yang memiliki karakteristik, dan salah satu pemimpin yang memiliki karakteristik seperti itu adalah kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan dan keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Kinerja (Performance) menjadi tolak ukur dalam penilaian prestasi suatu pekerjaan, hal tersebut sudah menjadi tuntutan masyarakat terhadap kebutuhan akan pelayanan prima atau pelayanan yang bermutu tinggi. Mutu mempunyai standar, karena kinerja diukur berdasarkan standar. Melalui kinerja yang terukur pegawai diharapkan dapat menunjukkan kontribusi membangun yang profesional

secara nyata ditengah masyarakat guna meningkatkan pelayanan publik dan pada akhirnya bermuara pada kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat.

Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral dan etika. Sutrisno (2010.170).

Seorang pemimpin harus mampu menimbulkan motivasi kerja yang tinggi dari pegawainya untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Pegawai memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan begitu kinerja yang dihasilkan akan semakin baik dan meningkat. Kinerja yang unggul akan didapati oleh motivasi dan semangat kerja yang kuat untuk mewujudkannya, hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang diacapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikannya.

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan yang dimiliki oleh para pemimpin untuk mempengaruhi bawahan mereka untuk meningkatkan kesadaran pentingnya hasil kerja, memprioritaskan signifikansi kelompok, dan untuk meningkatkan kebutuhan bawahan mereka ke tingkat yang lebih tinggi untuk mencapai kualitas hidup yang lebih baik. Gaya kepemimpinan transformasional dapat membawa perubahan signifikan yang membawa dampak pada kinerja karyawan. Thamrin (2012).

Menurut Wicaksono, (2014). Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dilakukan dengan mengintergrasikan tujuan organisai dengan tujuan

individu untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Seorang pemimpin dalam memimpin pasti memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi karyawan yang dipimpinnya. Selain itu juga kepemimpinan transformasional juga bisa mempengaruhi kinerja pegawai melalui *kepuasan kerja* dimana para pegawai memiliki motivasi tinggi untuk bekerja yang berasal dari dalam diri (motivasi).

Kepuasan kerja yang tinggi diharapkan membuat pegawai menjadi semakin setia kepada organisasi, semakin termotivasi dalam bekerja, merasa senang dalam bekerja, dan pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas. Karyawan yang tidak puas cenderung menghindar dari tugas dan tanggung jawab, yang akan mengganggu proses pencapaian tujuan organisasi

Berdasarkan hasil riset Caugemi dan Claypool yang dikutip oleh As'ad (2011), menemukan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja adalah penghargaan, pujian, prestasi, dan kenaikan jabatan, sedangkan faktor-kebijaksanaan perusahaan, dan gaji.

Didalam upaya mewujudkan kinerja pegawai yang diinginkan, terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antar lain kepemimpinan, perilaku, persepsi, motivasi, instriktik, tindakan dan lain-lain. Berkaitan dengan hal tersebut, dalam penelitian ini akan membahas mengenai faktor yang diidentifikasi mempengaruhi Kinerja pegawai yaitu, kepemimpinan *Transformasional* dan kepuasan Pegawai.

Munir, Rahman, Malik, & Ma'amor, H (2012) menyatakan idealized influence, inspritional motivation, intelektual stimulation, individualized consideration yang dikembangkan oleh Bass dianggap faktor paling penting

terhadap kepuasan kerja. Tuna & Çatir, O. (2011) kepemimpinan transformasional menumbuhkan komitmen dan loyalitas dalam organisasi, karena ada hubungan yang sangat kuat antara normative Commitment dengan individualized consideration bagi karyawan, kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam menentukan komitmen organisasional karyawan.

Yucel (2012) menyatakan fakta bahwa kepuasan berdampak pada affective commitment, commitment dan normative commitment. Menurut Vonn (2011) Menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kepuasan kerja. Sebagaimana dikemukakan dalam penelitian Pareke, (2013) bahwa pemimpin yang menerapkan perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hal ini dapat disebabkan karena salah satu aspek kepuasan kerja, yaitu pengawasan (supervision). Pengawasan yang disediakan pemimpin melalui perhatian individual, dan motivasi inspirasional akan memungkinkan para bawahan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

Kepemimpinan melibatkan hubungan antara pemimpin dan bawahannya dalam situasi tertentu. Pemimpin dalam situasi tertentu harus mampu untuk memotivasi individu dengan menggunakan suatu gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Pegawai pada kantor BPPRD telah mempunyai target yang jelas, SOP yang harus dipatuhi oleh semua pegawai sehingga gaya kepemimpinan transformasional lebih sesuai untuk dipergunakan. Kepemimpinan transformasional mampu memberikan perubahan di dalam setiap individu karyawan sehingga mereka dapat bekerja melampaui minat

individu masing-masing, serta meningkatkan kepentingan organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan organisasi.

Badan pengelola pajak dan retribusi daerah kota jambi merupakan salah satu satuan kerja perangkat daerah di lingkup pemerintah kota jambi yang dibentuk berdasarkan peraturan daerah kota jambi nomor 14 tahun 2016. Tentang kedudukan, susunan, organisasi tugas dan fungsi serta tata kerja pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi daerah (BPPRD).

Pajak daerah dan retribusi daerah merupakan salah satu sumber pendapatan daerah. Untuk diketahui Kantor Badan Pengelola Pajak dan Retribusi daerah (BPPRD) saat ini mengelola 11 jenis pajak. Adapun pajak daerah seperti : *Pajak Hotel, Restoran, Hiburan, Reklame, Penerangan Jalan, Pajak mineral bukan logam batuan, Parkir, Air Tanah, Sarang burung wallet, Pajak bumi dan bangunan (PBB), serta Bea perolehan hak atas tanah bangunan (BPHTB).* Sementara itu retribusi daerah menjadi tiga golongan, yaitu *retribusi jasa umum, retribusi jasa usaha, retribusi perizinan tertentu.*

Permasalahan - permasalahan pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) yang menjadi dasar Kinerja Pegawai tentang upaya meningkatkan Pajak. Terutama Pada *Sub Bidang Penagihan dan Keberatan* yang terus berupaya dalam meningkatkan kinerja. Perlu adanya pimpinan membuat gebrakan seperti sosialisasi kepada masyarakat mengenai pentingnya dan manfaat pajak. Kurangnya kesadaran masyarakat dalam membayar pajak, Membuat keberlangsungan perkembangan kota jambi menjadi lamban, tentunya dalam Pembangunan, Pendidikan, kesehatan dan kesejahteraan masyarakat itu sendiri.

Berikut adalah hasil Pencapaian Kinerja Pegawai pada Bidang Penagihan dan Keberatan di Kantor Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Jambi terlihat dari 3 tahun terakhir. Maka dapat dikaji kinerja pegawai Badan Pengelola Paja dan Retribusi daerah (BPPRD) pada table 1.1 sebagai berikut :

Table 1.1.
Target dan Realisasi Pencapaian Penerimaan Pajak Daerah
Tahun 2016 – 2018

No	Jenis Penerimaan	Target dan Realisasi			Target dan Realisasi		
		2017			2018		
		TARGET	REALISASI	%	TARGET	REALISASI	%
1	2	6	7	8	9	10	11
Pajak Daerah							
1	Hotel	11.800.000.000	10.067.000.681	85.31	11.000.000.000	12.802.676.954	116.39
2	Restoran	22.700.000.000	25.867.583.862	113.95	26.000.000.000	32.551.344.383	110.47
3	Hiburan	9.200.000.000	10.519.180.288	114.34	11.500.000.000	12.704.572.052	110.91
4	Reklame	10.200.000.000	9.803.137.274	96.11	10.000.000.000	11.091.308.425	110.91
5	Penerangan Jalan	56.000.000.000	60.820.100.911	108.61	61.000.000.000	64.410.738.539	105.59
6	Parkir	4.000.000.000	4.231.641.422	105.79	5.000.000.000	4.908.197.849	98.16
7	Air Tanah	500.000.000	200.076.856	40.02	5.000.000.000	209.381.502	41.88
8	Sarang Burung walet	20.000.000	-	0.00	10.000.000	-	0.00
9	Mineral Logam Batu	20.000.000	-	0.00	10.000.000	-	0.00
10	Pajak Bumi Bangunan	34.000.000.000	21.980.028.497.5	64.65	28.480.000.000	20.107.671.397	70.00
11	Bphtb	50.500.000.000	57.941.000.882.4	114.73	50.000.000.000	56.658.542.908	113.32
Jumlah Pajak Daerah		198.940.000.000	201.429.750.673	101.25	203.500.000.000	215.444.433.999	105.87

Sumber : BPPRD Kota Jambi, 2021

Berdasarkan tabel 1.1 diatas dapat dilihat bahwa pencapaian realisasi target pajak dalam 2 tahun terakhir, secara keseluruhan jenis penerimaan pajak hampir semuanya mencapai target yang ditetapkan setiap tahunnya. Tetapi ada jenis pajak yang membuat perhatian Terutama pajak hotel, dan reklame, karena di tahun 2017 Pajak Hotel dan Reklame tidaklah begitu signifikan atau tidak mencapai target yang telah ditetapkan. Di tahun 2017 pada pajak hotel sendiri ditargetkan sebesar 11.800.000.000 dan hanya terralisasi sebesar 10.067.000.681. (85.31 %). Dan untuk pajak Reklame, target yang ditetapkan pada tahun 2017

sebesar 10.200.000.000 dan hanya terrealisasi sebesar 9.803.137.274 (96.11 %). Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada sub bidang penagihan dan keberatan belum maksimal, karena potensi pajak yang begitu besar, perlu adanya motivasi pegawai untuk lebih bekerja lebih keras dalam hal penagihan pajak, agar potensi pajak tersebut dapat menjadi produktif dalam meningkatnya pendapatan asli daerah (PAD).

Dalam hal ini tentunya tidak terlepas dari peranan Kepala BPPRD yang menerapkan Gaya Kepemimpinan Transformasional. dan ini bisa dilihat dari pencapaian target pajak di tahun 2018. khususnya pada sector pajak Hotel dan Reklame yang begitu signifikan meningkat. Pada tahun 2018 pajak hotel sendiri di targetkan sebesar 11.000.000.000 dan terrealisas sebesar 12.802.676.954 (116.39%). Dan pajak reklame sendiri ditergetkan sebesar 10.000.000.000 dan terrealisasi sebesar 11.091.308.425 (110.91%) dan ini menunjukkan adanya peningkatan pada kinerja pegawai dalam berupaya meningkatkan pencapaian target Pendapatan asli daerah (PAD). Kepala BPPRD terus berinovasi dan membuat suatu upaya agar tercapainya target dan terus memberikan semangat dan motivasi bagi para pegawai, seperti bonus dan isentif. Ini menjadikan para pegawai terus bersemangat bekerja dalam meningkatkan Pajak (PAD) dan menjadi kepuasan tersendiri bagi para pegawai. Untuk mengetahui Gaya Kepemimpinan Transformasional yang dimiliki oleh Kepala BPPRD maka dilakukan observasi awal kepada 10 pegawai sub bidang penagihan dan keberatan yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.2
Gaya Kepemimpinan Transformasional
Kantor BPPRD Kota Jambi

No	Pernyataan	SS	S	RG	TS	STS
1	Pemimpin memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat.	8	2	-	-	-
2	Pemimpin berupaya memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan	8	2	-	-	-
3	Pemimpin mendorong bawahannya agar inovatif dan kreatif dalam menghadapi masalah-masalah yang ada	8	2	-	-	-
4	Pemimpin memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan para bawahan dalam penyelesaian tugas-tugasnya	7	2	1	-	-

Sumber : Wawancara, 2021

Berdasarkan tabel 1.2 diatas dapat dilihat bahwa hasil wawancara menunjukkan pemimpin atau Kepala Dinas BPPRD memiliki kepemimpinan transformasional yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan tanggapan responden dengan rata-rata jawaban sangat setuju terhadap pernyataan diatas. Hanya saja ada1 orang yang ragu akan pernyataan pada poin nomor 4. Hal tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat keraguan pegawai atas pimpinannya dan ini akan berdampak terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja yang dimiliki pegawai. Untuk mengetahui sejauhmana kepuasan kerja responden dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.3
Kepuasan Kerja Pegawai Kantor BPPRD Kota Jambi

No	Pernyataan	SS	S	RG	TS	STS
1	Saya puas dengan pekerjaan yang saya miliki	7	2	-	1	-
2	Saya puas dengan insentif yang diberikan pimpinan atas hasil kerja	-	2	-	-	8
3	Saya puas memiliki kesempatan untuk di promosikan pimpinan ke jabatan yang lebih tinggi	-	3	-	-	7
4	Saya mendapatkan perlakuan adil oleh pimpinan dalam pekerjaan saya	-	3	-	7	-

Sumber : Wawancara, 2021

Berdasarkan tabel 1.3 dapat dilihat bahwa kepuasan kerja pegawai Kantor BPPRD Kota Jambi berdasarkan penelitian pendahuluan pegawai sangat setuju dengan pekerjaan yang dimilikinya saat ini, sementara pada pernyataan tentang insentif yang diberikan pimpinan atas hasil kerja, responden menjawab sangat tidak setuju, hal ini sesuai dengan informasi yang didapat di lapangan bahwa dengan tupoksi yang diberikan dan target capaian melebihi dari yang ditentukan, pegawai merasa tidak sesuai. Begitu juga dengan promosi yang terjadi, terdapat pegawai yang mendapat kesempatan promosi namun tidak sesuai dengan latar belakang yang dimiliki, sementara terdapat pegawai dengan dedikasi tinggi namun ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai. Selanjutnya perlakuan yang adil, pegawai merasa bahwa pekerjaan yang diberikan hanya pada orang-orang yang sudah biasa mengerjakan dan menghasilkan output pekerjaan sesuai target, sehingga pegawai yang tidak dibebankan pekerjaan menjadi suatu kelaziman,

yang mau bekerja terus diberdayakan, pegawai yang selalu menolak kerja atau tidak bisa menghasilkan kerja yang sesuai target dibiarkan saja. Berdasarkan observasi awal dapat disimpulkan sementara pemimpin memiliki tingkat partisipasi tinggi dalam mengelola bawahan, namun timbal balik yang didapat tidak sesuai.

Pimpinan instansi yang selalu memberikan dan memotivasi bagi pegawai, sehingga tercapainya rasa kepuasan dalam bekerja, senyamannya memberi dampak positif terhadap kinerja pegawai dalam mengambil tanggung jawab untuk kepentingan instansi, hal ini juga akan berdampak baik dalam mengurangi tingkat turnover pegawai yang akan memiliki rasa kepuasan dalam bekerja dan nyaman pada instansi.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “Pengaruh Kepemimpinan *Transformasional* terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Jambi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas dapat dikemukakan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan kerja di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Jambi ?
2. Bagaimana Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Jambi ?

3. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Jambi ?
4. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja Pegawai melalui kepuasan kerja di Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Jambi?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian berdasarkan rumusan masalah diatas yaitu :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Jambi
2. Untuk mengetahui Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Jambi.
3. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja pegawai Pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Jambi ?
4. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja Pegawai melalui kepuasan Kerja di Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Jambi.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki manfaat baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut :

1. Secara Teoritis

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat menambah ilmu pengetahuan, wawasan, dan dapat dijadikan bahan rujukan untuk penelitian yang sejenis pada masa mendatang dan bahan informasi bagi penelitian selanjutnya.

2. Secara Praktis

a. Organisasi MSDM

Tentang kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

b. Bagi Badan Pengelola Pajak dan Retribusi daerah kota jambi.

Dapat memberikan masukan kepada pihak Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah dalam melakukan strategi pengelolaan pegawai yang tepat agar kinerja pegawai dapat terjaga dengan baik dan semakin meningkat.