

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan terhadap kinerja layanan organisasi memiliki sifat yang majemuk, dinamis dan variatif sehingga memberikan dampak yang besar terhadap organisasi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dengan melakukan cara yang terbaik, biaya murah, dan kualitas tinggi. Menerapkan sistem dengan pengorbanan seminimal mungkin tetapi dapat memberikan pelayanan yang terbaik untuk konsumen menjadikan salah satu strategi untuk menjalankan suatu organisasi. Ada beberapa hal yang terlihat sederhana namun hal tersebut dapat memberikan dampak besar bagi setiap individu, kepedulian satu sama lain menjadikan suatu kekuatan tersendiri disaat masing-masing individu sedang menjalankan tugas dan tanggung jawab suatu organisasi.

Disaat suatu internal organisasi dapat berjalan sesuai dengan skema yang telah direncanakan, akan memberikan dampak besar bagi pemasukan maupun memberikan citra yang baik bagi masyarakat yaitu konsumen. Mengenai reputasi atau citra organisasi yang berkaitan dengan kesan pertama seorang konsumen sangat berpengaruh terhadap tercapainya visi dan misi organisasi. Kesan yang baik dan menyenangkan

dapat menumbuhkan kepercayaan dan pengakuan, serta menghasilkan dampak positif atas pelayanan yang telah diberikan. Menciptakan kepercayaan konsumen bukan suatu hal yang mudah, diperlukan kerelaan hati untuk memberikan kontribusi dalam mewujudkan seluruh visi misi yang telah disusun untuk menunjang prestasi organisasi terhadap pelayanan konsumen. Apabila organisasi yang berorientasi bisnis memiliki reputasi buruk maka tidak lama akan ditinggalkan pelanggan dan berpindah pada *brand* lain, sedangkan organisasi yang bergerak dalam hal pelayanan masyarakat maka pandangan reputasi organisasi dapat dilihat dalam bentuk pernyataan kurang atau tidak puas disaat penurunan kepatuhan dalam pembayaran dan pelaporan, masyarakat tidak kooperatif, meremehkan dan suatu hal yang mampu memberikan dampak lebih fatal, yaitu masyarakat tidak ingin melaksanakan kewajiban yang seharusnya mereka selesaikan.

Beberapa faktor yang dapat membantu tercapainya tujuan organisasi, yaitu para karyawan yang dituntut untuk memaksimalkan kinerja pada organisasi tersebut. Kinerja karyawan merupakan hal yang utamasupaya setiap organisasi memperhatikan, karena hal tersebut dapat berpengaruh terhadap tercapainya tujuan dan kemajuan setiap organisasi di dalam setiap persaingan global yang kerap berubah-ubah. Dalam proses kerja di dalam organisasi atau perusahaan, satu kesatuan antar

karyawan untuk saling memiliki kinerja yang baik sangat dibutuhkan. Karena dalam perusahaan dibutuhkan kerja sama tim untuk kemajuan dan tercapainya tujuan dari perusahaan.

Ada beberapa faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja seperti yang dikatakan oleh Hamali A (2016) hal tersebut berasal dari faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor internal yang dapat dikatakan berpengaruh kepada kinerja pegawai itu sendiri ialah kepuasan kerja, motivasi, *self esteem*, *self efficacy*, dan kemampuan intelektual. Mengenai faktor eksternal, dapat dipengaruhi dengan adanya lingkungan kerja, kompensasi, gaya kepemimpinan, dan sistem manajemen yang berada di organisasi atau perusahaan tersebut. Adapun beberapa faktor yang tersedia, dapat dikerucutkan oleh penulis supaya berhubungan dengan kondisi di objek di mana penulis melakukan penelitian. Faktor yang pada akhirnya diambil oleh peneliti, yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada KPP Pratama Yogyakarta adalah gaya kepemimpinan yang dapat di spesifikkan ke kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

Kepemimpinan transformasional menjadi faktor pertama yang akan diidentifikasi oleh penulis, dan dapat berpengaruh dengan kinerja karyawan. Mengenai kepemimpinan adalah hal mutlak yang harus dimiliki kepada setiap seorang pemimpin. Hal yang menjadikan

kepemimpinan adalah suatu potensi yang seharusnya dimiliki oleh setiap orang yang bertujuan dapat mempengaruhi orang lain supaya dapat melakukan pekerjaan yang tepat sasaran maupun tujuan, menurut Tj. Hery Winoto (2009).

Menurut penelitian Bass dan Avolio (1993) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat komponen sebagai berikut:

- 1) *Idealized Influence*, berarti keyakinan diri yang kuat, selalu memegang teguh nilai-nilai yang ia junjung tinggi,
- 2) *Individualized Consideration*, berusaha kuat mengenali kemampuan karyawannya, dibangkitkannya semangat belajar karyawan,
- 3) *Inspirational Motivartion*, memberikan inspirasi para pengikutnya agar mencapai kemungkinan-kemungkinan yang tidak terbayangkan,
- 4) *Intellectual Stimulation*, mengajak karyawan melihat perspektif baru, imajinasi dipadu dengan intuisi namun dikawal oleh logika yang dimanfaatkan oleh pemimpin dalam mengajak karyawan dalam berpresatsi.

Selanjutnya faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja selain kepemimpinan transformasional adalah kepuasan kerja. Menurut Mangkunegara Mankunegara (2011) kepuasan kerja adalah sesuatu perasaan yang menopang atau tidak menopang pegawai dan berhubungan

terhadap pekerjaan ataupun kondisi dirinya sendiri. Suatu perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan dapat melibatkan faktor lain seperti halnya kesempatan adanya pengembangan karir, jenis pekerjaan, upah atau gaji yang diterima, hubungan kepada pegawai lainnya, struktur organisasi perusahaan, penempatan pekerjaan, dan juga adanya pengawasan mutu pekerjaan. Sedangkan kesehatan, faktor usia, kemampuan, dan pendidikan adalah perasaan yang berhubungan dengan dirinya sendiri.

Mengenai adanya beberapa faktor dalam kepemimpinan transformasional yang berhubungan terhadap kepuasan kerja dan kinerja, kemudian Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Yogyakarta berupaya untuk memaksimalkan penerimaan sektor pajak di kota Yogyakarta. Kinerja Direktorat Jendral Pajak sangat dituntut karena berhubungan dengan capaian target penerimaan negara dari sektor pajak, mengingat 70% lebih dana Anggaran dan Belanja Negara diperoleh dari sektor pajak, (Sumber: Bapak Rahmat selaku penanggung jawab mahasiswa magang di KPP Pratama Yogyakarta yang melakukan wawancara langsung pada tanggal 20/03/2019). Direktorat Jendral Pajak melakukan berbagai langkah cara dalam meningkatkan kinerja pegawainya, dengan memperhatikan peran seorang pemimpin yang menerapkan sistem kepemimpinan transformasional serta kepuasan kerja kepada para

pegawai dan terdapat hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya (kinerja).

Berkaitan dengan fenomena yang terjadi di KPP Pratama Yogyakarta, terdapat beberapa kekurangan yang terkait dengan kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Yogyakarta, diantaranya adalah terdapat beberapa pegawai kurang memprioritaskan tanggung jawab utama yang telah dibagi sesuai dengan seksi-seksi oleh pihak kantor. Kelalaian yang terjadi disebabkan kurangnya sumber daya manusia di Kantor Pajak Pelayanan (KPP) Pratama Yogyakarta, hal ini disebabkan banyaknya pegawai yang *resign* maupun dipindahkan ke Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama cabang lainnya. Hal tersebut yang mengakibatkan beberapa tanggung jawab utama seorang pegawai di KPP Pratama Yogyakarta tidak dilaksanakan sesuai dengan prosedur.

Adapun beberapa *gap research* yang ditemukan dalam penelitian terdahulu yang dapat memperkuat pada penelitian ini. Penelitian dibawah yang berkaitan dengan hipotesis kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, akan dijabarkan pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
*Gap Research* Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap  
 Kepuasan Kerja

Nama Peneliti	Hasil Peneliti	<i>Gap Research</i>
Anwar M(2017)	Signifiksn	
Ritawati(2013)		
Dewi, dkk (2018)		
Diansyah (2018)	Tidak signifikan	Tidak signifikkannya hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja
Yunita Sari, dkk (2017)	Signifikan	
Yi-Feng, dkk (2012)		

Keterangan: Diolah dari berbagai artikel

Sesuai dari beberapa peneliti yang berada di tabel atas, ditemukan *gap research* yang dilakukan oleh Diansyah (2018). *Gap research* tersebut berkaitan dengan komponen yang dimiliki variabel kepemimpinan transformasional. Komponen yang bersangkutan dengan *gap research* tersebut adalah *individual consideration*, dimana komponen ini menjelaskan seberapa besar seorang pemimpin mampu mengenali kemampuan-kemampuan yang dimiliki bawahannya. Hal tersebut dibuktikan pada pegawai yang bekerja di perusahaan tersebut belum sepenuhnya memperhatikan karyawan secara individual (*individual consideration*) seperti perusahaan belum memberikan pekerjaan yang menantang atau diluar kebiasaan yang mereka lakukan. Keadaan seperti ini akan memberikan dampak bagi pegawai maupun karyawan yang memiliki kebiasaan ingin bekerja di suatu lingkungan baru tetapi ia ingin

mendapatkan ilmu lebih dan menyukai tantangan sehingga pekerjaan yang dilakukan tidak monoton. Dari gap research penelitian ini, mereka para karyawan maupun pegawai merasa tidak dapat diberikan kepercayaan lebih oleh perusahaan yang seharusnya pemimpin di perusahaan berusaha mengenali kemampuan karyawannya dan dibangkitkan semangat untuk bekerja diluar kebiasaan.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu guna memperkuat dalam penelitian yang dilakukan oleh penulis, penelitian terdahulu mampu mendukung pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Peneliti tersebut diantaranya adalah Damayanti, dkk (2017), Kartikaningdyah, dkk (2017), Mondiani (2012), Anwar M, (2017), dan Ritawati (2013) dari seluruh penelitian tersebut mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penjelasan mengenai hasil yang signifikan pada beberapa penelitian tersebut dapat memberikan dampak besar bagi karyawan maupun pegawai. Apabila di dalam perusahaan para karyawan maupun pegawai merasa nyaman dan puas dengan pekerjaan yang dilakukan, akan memberikan dampak positif pada perusahaan terutama kinerja karyawan maupun pegawai.

Dwi Yasa & Astrama (2018), Sukarjati, dkk (2016), Khumaidah, dkk (2017), Fadhil, dkk (2018), Kusuma, dkk (2018), dan Darmawati, dkk (2017) mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan



terhadap kinerja. Berkaitan dengan pengaruh variabel sebelumnya, apabila di dalam suatu perusahaan mereka merasa nyaman dan puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan akan memberikan kinerja yang lebih tinggi bagi setiap perusahaan. Kepuasan kerja dapat dijabarkan sedemikian rupa, yaitu berupa pemberian upah maupun gaji, kenaikan jabatan, maupun *reward* atas prestasi yang telah mereka lakukan di dalam suatu perusahaan. Apabila pegawai telah merasa puas dengan pekerjaannya, mereka akan menghasilkan nilai lebih pada kinerja mereka. Memberikan dampak yang lebih untuk kemajuan di perusahaan tersebut.

Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja memiliki penelitian terdahulu yang mampu mendukung penulis untuk melakukan penelitian. Menurut hasil peneliti Anwar M (2017) dan Yunita Sari, dkk (2017) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan KPP Pratama Yogyakarta)”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas dapat dijelaskan dengan menarik rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan KPP Pratama Yogyakarta?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan KPP Pratama Yogyakarta?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan KPP Pratama Yogyakarta?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan KPP Pratama Yogyakarta?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan Rumusan Masalah diatas, maka dapat dijelaskan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Menguji pengaruh kepemimpinan transformasional karyawan KPP Pratama Yogyakarta
2. Menguji pengaruh kepuasan kerja karyawan KPP Pratama Yogyakarta
3. Menguji pengaruh kinerja karyawan KPP Pratama Yogyakarta

4. Menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan KPP Pratama Yogyakarta.

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

Adapun beberapa manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini yaitu:

##### **1. Bagi Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Yogyakarta**

Diharapkan mampu menghasilkan informasi yang bermanfaat serta memberikan masukan dalam mengoptimalkan kinerja karyawan KPP Pratama Yogyakarta

##### **2. Bagi peneliti**

Penelitian ini untuk menambah wawasan tentang kepemimpinan transformasional, terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening

##### **3. Bagi pembaca**

Penelitian ini dapat dijadikan referensi mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.