

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Peranan pajak dalam pembangunan memegang peranan sangat penting. Pajak menjadi sumber pendapatan utama APBN. 70% lebih pemasukan APBN adalah dari pajak. Di Indonesia, instansi yang bertugas untuk menghimpun penerimaan pajak untuk pembiayaan negara adalah Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, DJP memiliki visi : Menjadi institusi pemerintah penghimpun pajak negara yang terbaik di wilayah Asia Tenggara. Adapun misi DJP adalah : Menyelenggarakan fungsi administrasi perpajakan dengan menerapkan Undang-Undang Perpajakan secara adil dalam rangka membiayai penyelenggaraan negara demi kemakmuran rakyat. Untuk mendukung tercapainya visi dan misi DJP tersebut, serta mengamankan penerimaan negara dari kebocoran-kebocoran, maka pada tahun 2002, DJP mulai melaksanakan Reformasi Birokrasi yaitu Modernisasi Perpajakan.

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya sangat tergantung dari faktor pemimpinnya. Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam pelaksanaan roda organisasi, karena tanpa

adanya faktor kepemimpinan yang berfungsi sebagai penggerak dalam pelaksanaan segala kegiatan, maka pencapaian tujuan organisasi tidak akan berhasil (Sutiman, A.H., 1995). Menurut Djamaludin Ancok, 2012, peranan seorang pemimpin sebagai penggerak sekumpulan orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama sangatlah penting. Pemimpin adalah orang yang menjadi penggerak dan sumber motivasi bagi pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi. Keteladanan, dedikasi, dan motivasi yang diberikannya kepada para pengikutnya menjadi penggerak bagi tercapainya tujuan organisasi.

Seorang pemimpin harus mampu berlaku adil dan mampu memotivasi bawahannya sehingga para bawahannya akan selalu bersemangat dalam bekerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Pemimpin yang masih melakukan diskriminasi terhadap anak buah dengan hanya menghargai kerja kelompok pegawai tertentu, maka akan menimbulkan demotivasi dan ketidakpuasan bagi kelompok pegawai yang lain.

Sejak digulirkannya Reformasi Birokrasi di DJP, DJP terus melakukan pembenahan dan perbaikan demi terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Sejak tahun 2007 DJP sudah memiliki *Corporate Value* (Nilai-Nilai Organisasi), yaitu : Integritas, Profesionalisme, Inovasi, dan *Teamwork*. Selain Nilai-Nilai Organisasi,

DJP juga memiliki Kode Etik Pegawai DJP yang diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan No. 1/PMK.3/2007. Dalam Peraturan Menteri Keuangan tersebut dijelaskan bahwa Kode Etik Pegawai adalah pedoman sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang mengikat Pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya serta dalam pergaulan hidup sehari-hari. Kode Etik Pegawai DJP mempunyai tujuan untuk : meningkatkan disiplin pegawai; menjamin terpeliharanya tata tertib; menjamin kelancaran pelaksanaan tugas dan iklim kerja yang kondusif; menciptakan dan memelihara kondisi kerja serta perilaku yang profesional; dan meningkatkan citra dan kinerja pegawai. Kode Etik Pegawai DJP terdiri dari 9 Kewajiban dan 8 Larangan.

Nilai-nilai Organisasi DJP yang terdiri dari : Integritas, Profesionalisme, Inovasi, dan Teamwork, pada tahun 2011 Nilai-nilai Organisasi DJP mengikuti Nilai-nilai Organisasi Kementerian Keuangan, yang terdiri dari : Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan, dan Kesempurnaan (*Excellence*).

Proses Sosialisasi dan Internalisasi Nilai-nilai Organisasi terus menerus gencar dilakukan, agar nilai-nilai organisasi tersebut benar-benar difahami, terpatri, dan dilaksanakan dengan sungguh-sungguh oleh seluruh pegawai di Direktorat Jenderal Pajak. Perubahan budaya organisasi di DJP, dirasakan oleh seluruh pegawai DJP, DJP yang semula

terbiasa dengan budaya kongkalikong dengan Wajib Pajak, berubah menjadi lebih bersih dari korupsi dan nepotisme dengan Wajib Pajak. Semua pelayanan di DJP benar-benar menjadi gratis, tanpa pungutan apapun. Bahkan jika ada pegawai yang menerima gratifikasi/suap akan dikenai sanksi hukuman disiplin.

Namun demikian, masih terdapat segelintir oknum pegawai DJP yang melakukan penyimpangan dengan masih mau menerima gratifikasi/suap dari Wajib Pajak. Pada situs Kontan ([Kontan.co.id](http://Kontan.co.id)) tanggal 16 Mei 2013, disebutkan sejauh ini sudah ada 5 pegawai Direktorat Jenderal (Ditjen) Pajak yang ditangkap KPK lantaran diduga terkait tindak pidana korupsi.

Masih terdapatnya oknum pegawai pajak yang masih mau menerima suap dari Wajib Pajak tentu saja melukai perasaan puluhan ribu pegawai pajak lainnya yang sudah berusaha untuk bersih. Apalagi media *memblow up* dengan gencarnya berita penangkapan oknum pegawai pajak yang menerima suap. Sehingga masyarakat yang kurang memahami bahwa di DJP sudah terjadi perubahan, menjadi menyamaratakan bahwa semua pegawai pajak adalah korup. Hal ini dapat melemahkan motivasi, menimbulkan kekecewaan dan ketidakpuasan bagi pegawai pajak yang sudah berusaha untuk bersih.

Selain permasalahan-permasalahan di atas, DJP mengalami suatu fenomena, dimana banyak pegawai DJP yang mengajukan *resign*, atau pengunduran diri. Dalam situs berita Liputan6 ([www.liputan6.com](http://www.liputan6.com)) tanggal 30 Mei 2014 diberitakan bahwa banyak Pegawai Negeri Sipil (PNS) dari Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang mengundurkan diri (*resign*). Situs berita Kompas ([www.kompas.com](http://www.kompas.com)) tanggal 28 Mei 2014 memberitakan: Di tengah sulitnya menambah infrastruktur pegawai Direktorat Jenderal Pajak (DJP), Kementerian Keuangan, untuk mencapai target penerimaan pajak, sejumlah pegawai pajak malah memilih keluar. Situs berita detikfinance ([www.detikfinance.com](http://www.detikfinance.com)) tanggal 5 Februari 2015 memberitakan: Menteri Keuangan Bambang Brodjonegoro mengakui hampir setiap hari menerima surat pengunduran diri dari pegawai Direktorat Jenderal Pajak.

Sehubungan dengan permasalahan di atas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta).

## **1.2 Perumusan Masalah**

Dari latar belakang di atas maka masalah yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Pratama Yogyakarta?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Pratama Yogyakarta?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi di KPP Pratama Yogyakarta?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Pratama Yogyakarta dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Pratama Yogyakarta.
2. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Pratama Yogyakarta.
3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi di KPP Pratama Yogyakarta.
4. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Pratama Yogyakarta dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini antara lain:

1. Diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu manajemen terutama yang berkaitan dengan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM).
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi DJP, guna menyusun kebijakan-kebijakan sumber daya manusia, khususnya dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan.