

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pajak merupakan salah satu pilar utama dalam pendapatan negara, termasuk di Provinsi Aceh. Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama di Provinsi Aceh, memiliki peran penting dalam mengumpulkan pajak untuk mendukung pembangunan dan penyediaan layanan publik. Sesuai Peraturan Menteri Keuangan Nomor 206.2/PMK.01/2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak (DJP), KPP Pratama adalah instansi vertikal DJP yang berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kantor Wilayah. Kantor Wilayah DJP Provinsi Aceh memiliki delapan kantor yang tersebar dari Pantai Timur Aceh hingga Pantai Barat Aceh antara lain KPP Pratama Langsa, KPP Pratama Lhokseumawe, KPP Pratama Bireuen, KPP Pratama Aceh Besar KPP Pratama Banda Aceh KPP Pratama Meulaboh, KPP Pratama Tapak Tuan, KPP Pratama Subulussalam. Adapun tugas KPP Pratama yaitu melaksanakan kegiatan penyuluhan, pelayanan, dan pengawasan wajib pajak serta mengumpulkan penerimaan negara dari Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan atas Barang Mewah, Pajak Bumi dan Bangunan untuk sektor Perkebunan, Pertambangan dan Perhutanan berdasarkan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.

Hampir 80% pembangunan negara dibiayai oleh pajak, oleh karena itu negara dituntut untuk ekstra bekerja keras dalam menghimpun penerimaan negara

secara optimal dari sektor pajak, sehingga Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dengan instansi vertikal dibawahnya yakni Kantor Wilayah dan Kantor Pelayanan Pajak berupaya maksimal dalam pencapaian target penerimaan negara. Pentingnya pajak dalam menunjang Anggaran Pendapatan Belanja Negara mengharuskan DJP untuk berkerja secara optimal dalam menyelenggarakan tugas dan fungsinya. Oleh karena itu, untuk mencapai target yang ambisius tersebut, DJP perlu memiliki sumber daya manusia yang andal, terampil, dan bersemangat. Sumber daya ini harus memiliki tingkat kompetensi yang baik serta komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

Saat ini DJP membutuhkan sumber daya manusia yang mau dan mampu untuk berkerja lebih dari sekedar tugasnya saja, mau dan mampu bekerja militan saling membantu, bekerja sama, berkolaborasi selain itu dibutuhkan kepemimpinan melayani dan memiliki kompetensi yang semakin baik, dengan demikian, kinerja pegawai DJP akan meningkat, sehingga target penerimaan dapat terwujud. Terdapat banyak penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang melayani dan kompetensi yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja dan bertampak pada kinerja pegawai, antara lain penelitian yang dilakukan Nielsen et al (2019), Bambale et al (2018), Farooqui (2019) dan Aulia (2018).

KPP Provinsi Aceh menghadapi tantangan kompleksitas dalam menjalankan tugasnya. Ini termasuk perubahan kebijakan aturan fiskal, perubahan regulasi, perubahan teknologi, serta kebutuhan untuk mengelola sumber daya manusia yang efisien dan efektif untuk menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) berstandar tinggi dan berbakat yang mampu menciptakan kinerja

organisasi serta memiliki dedikasi yang maksimal untuk meraih misi dan visi organisasi.

Kondisi saat ini di lapangan yang dikemukakan dan diharapkan tentang kepemimpinan dan budaya kerja pegawai berbeda dengan yang terjadi pada kegiatan sehari-hari pegawai di DJP, berdasarkan pengamatan penulis di berbagai kantor pajak (baik di Provinsi Jakarta maupun di Provinsi Aceh) ternyata terdapat berbagai macam perilaku pegawai, banyak pegawai-pegawai yang mau untuk bekerja ekstra membantu rekan kerja secara sukarela, akan tetapi masih terdapat juga pegawai yang bekerja hanya sesuai dengan uraian jabatan dan tupoksinya saja. Mereka kurang peduli dan enggan terlibat dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi. Budaya organisasi memiliki peranan yang sangat penting dalam membentuk perilaku, sikap, dan kinerja pegawai. Budaya yang mendukung pertumbuhan, kolaborasi, dan inovasi akan cenderung meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi.

Kinerja pegawai di kantor pajak memiliki dampak langsung pada kemampuan organisasi untuk mengumpulkan pajak dengan efisien dan efektif. Kinerja yang baik dapat meningkatkan penerimaan pajak sementara kinerja yang buruk dapat menghambat pencapaian target pajak. Pendekatan *servant leadership style* dianggap sebagai salah satu model yang efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pemimpin yang menerapkan prinsip-prinsip *servant leadership style* cenderung memperhatikan kebutuhan, pengembangan, dan kesejahteraan pegawai, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi dan kinerja mereka. *Servant leadership* yang baik mampu memberikan solusi atas permasalahan yang terjadi,

menjadi *role model* atau contoh dalam sikap dan perilaku serta mampu menanamkan keyakinan kepada para pegawai bahwa target yang dibebankan akan dapat direalisasikan, mampu juga membangkitkan kerjasama tim.

Kepuasan kerja adalah perasaan pegawai dalam merasakan dan menikmati suasana dan lingkungan kerja mereka pada sebuah organisasi (O'Reilly and Chatman, 2018). Berdasarkan pengamatan awal, diketahui banyak pegawai yang puas dan bangga terhadap organisasi ini, mereka merasa organisasi inilah tempat paling baik untuk karir sehingga tidak ada niatan untuk pindah ke organisasi lain. Pegawai yang merasa puas ditunjukkan dengan keterlibatan kerja mereka yang sepenuh hati, menerima berbagai pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan, memegang teguh serta berjanji melaksanakan tugas yang harus diemban secara taat sesuai asas-asas yang telah ditetapkan organisasi. Pegawai merasa senang dan puas untuk menghabiskan karir di DJP, dan merasa menjadi bagian dari keluarga besar DJP.

Pegawai yang puas dan berkomitmen memiliki loyalitas yang tinggi, akan tetapi masih ada sebagian pegawai yang tidak bangga dan bersikap biasa saja terhadap organisasi ini, dan tidak mempunyai komitmen dan tidak puas terhadap pekerjaannya. Adanya pegawai-pegawai yang kurang ikut berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, kurang disiplin dalam pekerjaan dan kurang optimal dalam melaksanakan tugas sebagai pegawai negeri sipil di DJP. Bahkan ada juga yang merasa bahwa tempat lain lebih baik dari organisasi ini dalam mengembangkan karir sehingga mengajukan pengunduran diri sebagai pegawai DJP.

Beberapa penelitian sebelumnya yang dilakukan Wahyu et al (2024),

Wijaya et al (2023), Aprida et al (2023) menunjukkan bahwa *servant leadership*, budaya organisasi terhadap kinerja pegawai memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai.

Luthans (2016) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Konsep ini bersifat multisegi, tetapi manajer harus memahami faktor-faktor penyumbang kinerja organisasi. Kinerja adalah suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Kriteria kinerja ditentukan oleh persyaratan yang telah ditetapkan oleh pihak berwenang yang mengadakan penilaian kinerja. Untuk mengukur kinerja masalah pokoknya adalah menetapkan kriteria dan standarnya, jika kriteria telah ditetapkan, langkah berikutnya mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut selama periode tertentu.

Pengukuran kinerja pegawai KPP Provinsi Aceh dengan membandingkan hasil terhadap standar yang dibuat untuk periode waktu yang bersangkutan. Kinerja pegawai adalah hasil kerja dan layanan jasa yang dihasilkan oleh aparatur negara secara efektif dan efisien dalam periode tertentu pada KPP Provinsi Aceh. Sejumlah metode akan diupayakan oleh suatu lembaga guna memperbaiki prestasi dan dedikasi sebagai bentuk tanggung jawab organisasi terhadap karyawannya, misalnya dengan cara memberikan pendidikan, pelatihan, menciptakan suasana kerja yang mendukung, serta memastikan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang baik, loyalitas dan integritas menjadi aspek penting, sehingga kinerja dan komitmen organisasi saling berhubungan erat.

Hasil kerja pegawai dalam satu periode pada KPP Provinsi Aceh, sangat berhubungan dengan tingkat kepuasan dan integritas pegawai KPP Provinsi Aceh. Beban kerja yang dihadapi pegawai KPP Provinsi Aceh seperti tingginya partisipasi pegawai dalam aktivitas di luar tugas resminya, hal ini disebabkan masih rendahnya literasi perpajakan masyarakat Aceh yang perlu ditangani dan diselesaikan apalagi saat ini kita baru saja lepas dari masa pandemi.

Oleh karena itu, perlunya kepercayaan yang tinggi serta dukungan organisasi terhadap pegawai KPP Provinsi Aceh, menjadi suatu hal yang penting bagi tiap-tiap anggota dan institusi. Dalam institusi komitmen organisasi mencerminkan tindakan pegawai terhadap tempat mereka bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki loyalitas, integritas, dan dedikasi yang tinggi terhadap organisasi yang mereka jalani (Robbin, 2015). KPP Provinsi Aceh memiliki budaya organisasi yang selama ini menjadi karakter pegawai yang ada pada diri seorang pegawai KPP Provinsi Aceh baik yang memiliki dampak positif maupun negatif. Permana (2020), karakteristik ini sangat beragam, sehingga setiap perusahaan dapat dengan leluasa memilih pegawai yang sesuai dengan kualifikasi yang diharapkan. Selain itu, karakteristik yang dipilih juga harus selaras dengan kebutuhan organisasi, adapun beberapa indikator dari para ahli untuk mengukur budaya organisasi di mana terdapat karakter-karakter yang dimiliki oleh setiap orang yang berbeda antara orang yang satu dengan yang lainnya.

KPP Provinsi Aceh dalam mewujudkan misi dan visi DJP maka kualitas SDM yang dimiliki senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan secara optimal

mungkin agar bisa mencapai tujuan yang diharapkan, oleh karena itu untuk mewujudkannya, diperlukan SDM yang terampil dan handal dibidangnya guna kelancaran pekerjaan. Di sisi lain, gaya *servant leadership* merupakan perilaku pimpinan dalam membina bawahan dan pekerjaan berkaitan langsung dengan pegawai KPP Provinsi Aceh sebagai asset institusi yang selama ini telah diterapkan, sehingga pegawai KPP Provinsi Aceh menjadi termotivasi dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Kemampuan, sikap pimpinan dan gaya *servant leadership* yang professional, inspiratif, motivatif serta memiliki nilai kejujuran dalam bekerja dan juga memiliki pengetahuan dalam pembelajaran maka akan meningkatkan pengelolaan organisasi KPP Provinsi Aceh. Salah satu cara untuk mencapai efisiensi dan efektifitas ini adalah dengan membina dan sumber daya manusia agar dapat menghasilkan tenaga kerja dan aparatur sipil yang berkualitas tinggi, sehat fisik dan mental, serta memiliki kemampuan yang tinggi.

Gaya *servant leadership* pada KPP Provinsi Aceh adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan kantor pajak untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Menurut (Rivai, 2004) gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. kepemimpinan melayani merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan, gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerja sama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai. *Servant leadership style* yang

menginspirasi pegawai merupakan suatu gaya yang diterapkan di KPP Provinsi Aceh, seorang kepala kantor pajak diharuskan untuk menjadi cerdas dan inovatif dalam memimpin pegawai atau aparatur, dengan tujuan meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja pada KPP Provinsi Aceh.

Servant leadership style melayani juga dapat meningkatkan kinerja aparatur karena banyak pegawai KPP Provinsi Aceh telah memahami tugas pokok dan fungsinya yang berlaku di KPP Provinsi Aceh, aparatur diberikan kesempatan untuk berinovasi, mempercepat kinerja saat bertugas, serta memiliki keterampilan dan ketepatan dalam menyelesaikan tugas serta kerjasama antar pegawai pada KPP Provinsi Aceh, hal ini adalah faktor yang meningkatkan komitmen pegawai pada KPP Provinsi Aceh.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan, peneliti merasa tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “Analisis *Servant Leadership* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada Kantor Pelayanan Pajak Provinsi Aceh”. Berdasarkan fenomena serta latar belakang masalah yang ada, rumusan masalah dapat disampaikan sebagai berikut:

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasi pegawai Kantor Pelayanan Pajak Provinsi Aceh?

2. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pegawai Kantor Pelayanan Pajak Provinsi Aceh?
3. Bagaimanakah pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Provinsi Aceh?
4. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Provinsi Aceh?
5. Bagaimanakah pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Provinsi Aceh?
6. Apakah komitmen organisasi memediasi hubungan *servant leadership* terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Provinsi Aceh?
7. Apakah komitmen organisasi memediasi hubungan budanya organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Provinsi Aceh?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasi pegawai Kantor Pelayanan Pajak Provinsi Aceh.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pegawai Kantor Pelayanan Pajak Provinsi Aceh.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Provinsi Aceh.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Provinsi Aceh.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Provinsi Aceh.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis komitmen organisasi memediasi hubungan *servant leadership* terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Provinsi Aceh.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis komitmen organisasi memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Provinsi Aceh.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Adapun manfaat teoritis yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

- a. Pengembangan manajemen sumber daya manusia

Memperluas pemahaman kita tentang bagaimana *servant leadership* dan budaya organisasi mempengaruhi kinerja pegawai melalui mekanisme komitmen organisasi, sehingga lebih memajukan ilmu manajemen sumber daya manusia yang sudah ada untuk diterapkan pada dunia kerja nyata secara optimal.

- b. Peneliti lain

Memberikan landasan untuk penelitian lebih lanjut dalam bidang kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasi. Temuan dan

metodologi yang digunakan dapat menginspirasi penelitian lanjutan yang lebih mendalam atau studi komparatif di berbagai konteks organisasional.

1.4.2 Manfaat Praktis

Adapun manfaat praktis yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah:

- a. Sebagai bahan masukan bagi organisasi KPP Pratama mengenai *servant leadership* dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai dalam mengelola organisasi.
- b. Sebagai hasil karya dalam menambah wawasan pengetahuan yang dapat lebih memperluas pola pikir pembaca khususnya mengenai *servant leadership*, budaya organisasi, dan komitmen organisasi juga kinerja.