

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia sebagai salah satu unsur pengendali, merupakan faktor paling penting dan utama didalam segala bentuk organisasi. Sumber daya Manusia disini sifatnya sangat kompleks sehingga perlu mendapatkan perhatian, penanganan dan perlakuan khusus disamping faktor yang lain karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan agar sejalan dengan tujuan organisasi itu sendiri. Dalam kenyataannya, keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan yang dikembangkan pada organisasi itu dan kompetensi yang diberikan oleh anggota atau bawahannya untuk mencapai tujuan tersebut. Sejalan dengan pentingnya sumber daya manusia dalam organisasi, manusia merupakan unsur yang paling penting menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya dan dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran instansi/organisasi.

Para pemimpin tidak berhasil hanya berdasarkan keterampilan teknis mereka saja. Mereka juga harus mempunyai keterampilan menangani, mempengaruhi, membimbing dan menyarankan orang lain agar mereka mau berbuat sesuatu demi tercapainya tujuan bersama, dan menimbulkan motivasi yang tinggi dari pegawai itu sendiri. Peran kepemimpinan yang baik serta motivasi yang tinggi dari karyawan akan menimbulkan kinerja karyawan yang tinggi pula. Adanya kinerja karyawan maka kerjasama dalam organisasi akan

terlaksana dengan baik serta tujuan dari organisasi dari organisasi akan terlaksana.

Kepemimpinan merupakan salah satu fenomena yang paling mudah diobservasi. Tetapi menjadi yang paling sulit untuk dipahami, karena pada dasarnya kepemimpinan merupakan suatu hal yang kompleks dan sulit karena sifat dasar kepemimpinan itu sendiri memang sangat kompleks. Akan tetapi perkembangan itu saat ini telah membawa banyak kemajuan sehingga pemahaman tentang kepemimpinan menjadi lebih sistematis dan objektif. Seorang pemimpin pada hakikatnya selalu dituntut untuk mengetahui apa kebutuhan (*need*), keinginan (*want*) dan harapan (*expectation*) bawahannya dengan mengamati mereka untuk kemudian memilih metode yang tepat digunakan supaya mereka mau berindak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan (Arifin, 2003)

Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan yaitu model kepemimpinan situasional dari Harsey dan Blankchard, yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif bervariasi dengan kesiapan karyawan untuk berprestasi, kemauan untuk menerima tanggung jawab, kemampuan yang berhubungan dengan tugas, keterampilan dan pengalaman. Sasaran dan pengetahuan dari pengikut merupakan variabel penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif (Nawawi, 2003).

Didalam prakteknya, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang manajer suatu organisasi (bisnis atau non-bisnis) dapat saja berubah seiring dengan perubahan dinamika yang berkembang dalam diri para

karyawan. Sebagaimana diketahui, para karyawan termasuk salah satu komponen dalam lingkungan organisasi yang dinamis dan bukan statis. Para karyawan yang pada awalnya tidak memiliki kemampuan kerja masih memerlukan bimbingan kerja, tetapi karena ketekunan dan keuletan mereka bekerja, pada suatu saat tertentu mereka telah memiliki kemampuan yang baik tentang bagaimana menyelesaikan tugas dan pekerjaannya dengan baik. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang telah dipilih dalam suatu kondisi dan situasi tertentu barangkali tepat diterapkan pada saat itu, tetapi jika situasi dan kondisi yang telah berubah, gaya kepemimpinan yang diterapkan juga dapat berubah. Gaya kepemimpinan seperti itu adalah gaya kepemimpinan situasional (*situational leadership*), sebagaimana dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard.

Kantor Pajak Kuala Tungkal Jambi merupakan salah satu instansi yang memiliki tugas untuk melaksanakan pemeliharaan dan monitoring data, program administrasi perpajakan, melakukan sosialisasi program administrasi perpajakan dan pengecekan seluruh aktivitas perpajakan. Dalam melaksanakan aktivitas operasional instansi, pimpinan mengendalikan seluruh aktivitas yang dilakukan pegawai, pimpinan menetapkan target kerja yang dirasakan sangat tinggi oleh pegawai. Selama ini pimpinan kurang melakukan koordinasi kepada pegawai dalam menetapkan tugas atau pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pegawai.

Kenyataan ini menjadikan aktivitas para pegawai tidak dapat berjalan secara maksimal. Kondisi ini ditunjukkan dengan adanya kebijakan yang

harus dilaksanakan oleh karyawan tanpa adanya proses koordinasi dengan karyawan. Bentuk-bentuk koordinasi yang tidak dilakukan oleh pimpinan yaitu tidak adanya keinginan pimpinan untuk mengajak karyawan melakukan diskusi atas kebijakan yang akan ditetapkan. Pimpinan selalu bersikap tertutup setiap kebijakan yang akan diambil sehingga karyawan tidak memiliki kesempatan untuk menyampaikan pendapat terkait dengan pelaksanaan kebijakan yang akan ditetapkan. Pimpinan juga belum memberikan pengarahan secara detail kepada karyawan sehingga proses penyelesaian pekerjaan yang diselesaikan karyawan tidak maksimal dalam mendukung upaya pencapaian tujuan instansi.

Selain itu pimpinan selama ini kurang harmonisnya hubungan antara pimpinan dan karyawan tersebut ditunjukkan dengan pimpinan hanya berkomunikasi dengan karyawan terkait dengan kebijakan kerja saja tanpa memperhatikan dukungan komunikasi diluar pekerjaan. Pimpinan juga belum memiliki rasa kekeluargaan kepada karyawan, pimpinan terkesan selalu menjaga jarak dengan karyawan dengan harapan karyawan merasa segan atau selalu patuh terhadap segala perintah atau tugas yang diberikan oleh pimpinan. Kurang harmonisnya hubungan antara pimpinan dan karyawan menjadikan kondisi kerja menjadi kurang bervariasi sehingga apabila terjadi permasalahan sulit untuk diselesaikan.

Dalam hal mengenai tingkat kematangan para karyawan dapat diketahui bahwa selama ini terdapat kesenjangan yang terlalu tinggi mengenai tingkat pendidikan yang dimiliki para karyawan. Kondisi ini menjadikan

proses operasional perusahaan belum dapat berjalan secara maksimal. Perbedaan tingkat pendidikan menjadikan para karyawan belum mampu sepenuhnya mengikuti arahan pimpinan dalam proses penyelesaian pekerjaan, kesenjangan tersebut dapat ditunjukkan tingkat pendidikan ditunjukkan dari 42 karyawan terdapat 5 orang memiliki pendidikan S2, sebanyak 26 memiliki tingkat pendidikan S1, sebanyak 5 karyawan memiliki tingkat pendidikan Diploma (DIII) dan sebanyak 6 karyawan memiliki tingkat pendidikan SMU. Tingkat pendidikan karyawan tersebut menjadi salah satu indikator untuk mengetahui tingkat kematangan para karyawan dalam bekerja diperusahaan, selain itu tingkat pendidikan karyawan mendukung proses pembagian kerja yang dilakukan perusahaan kepada para karyawan.

Kesenjangan tingkat pendidikan yang dimiliki para karyawan menjadikan terjadinya perbedaan dalam kemampuan bekerja di perusahaan, selain itu tingkat pendidikan yang dimiliki para karyawan menjadikan para karyawan memiliki perbedaan mengenai tingkat respon dalam proses penyelesaian pekerjaan yang menjadikan terjadinya perbedaan hasil kerja yang dihasilkan para karyawan dalam bekerja di perusahaan. Tingkat pendidikan yang dimiliki para karyawan juga menjadikan adanya perbedaan atas kemauan para karyawan dalam bekerja, hal ini dikarenakan dengan beban tugas atau pekerjaan yang tinggi menjadikan kemauan para karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan juga menjadi rendah.

Rendahnya kemauan para karyawan dikarenakan para karyawan merasa beban tugas yang ditetapkan tidak sesuai dengan kemampuan yang

dimiliki sehingga menjadikan kemauan dalam bekerja juga rendah. Beberapa hal ini menjadikan rendahnya tingkat kematangan para karyawan dalam bekerja diperusahaan. Beberapa kondisi ini menjadikan suasana kerja menjadi kurang harmonis, dan menjadikan pimpinan belum dapat secara maksimal dalam memanfaatkan potensi yang dimiliki oleh karyawan dalam proses penyelesaian pekerjaan. Tingkat kematangan karyawan yang rendah tersebut menjadikan segala bentuk tugas atau pekerjaan yang ditetapkan oleh perusahaan belum secara maksimal dapat diselesaikan oleh karyawan.

Aktivitas operasional karyawan juga belum mencerminkan kondisi nyata yang terdapat diinstansi sesuai dengan pelaksanaan tugas dan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Pimpinan selama ini kurang memiliki kepekaan terhadap kondisi karyawan sehingga menimbulkan gap atau perbedaan antara karyawan dengan pimpinan. Pada sisi yang lain adanya perbedaan kemampuan dan tingkat pendidikan yang dimiliki karyawan menjadikan setiap aktivitas atau tugas belum dilaksanakan secara maksimal sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Beberapa hal terkait dengan aktivitas operasional karyawan dan pimpinan diinstansi tersebut menjadikan para pimpinan belum mampu memaksimalkan potensi yang dimiliki para karyawan dalam bekerja diinstansi. Kenyataan ini dapat memberikan gambaran mengenai seberapa besar potensi yang dimiliki karyawan yang dapat dimaksimalkan oleh pimpinan melalui gaya kepemimpinan yang diterapkan kepada karyawan.

Dalam posisi ini pimpinan belum mampu secara maksimal dalam menetapkan tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan kondisi pekerjaan, jadi apabila ditinjau dari waktu proses penyelesaian pekerjaan tidak sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan fenomena-fenomena yang disebutkan di atas maka peneliti tertarik mengadakan penelitian dengan judul: **ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DI KANTOR PAJAK KUALA TUNGKAL JAMBI**

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat kematangan bawahan di Kantor Pajak Kuala Tungkal Jambi?
2. Bagaimana gaya kepemimpinan yang terdiri dari orientasi tugas dan orientasi hubungan di Kantor Pajak Kuala Tungkal Jambi?
3. Gaya kepemimpinan apakah yang seharusnya diterapkan menurut Hersey dan Blanchard?
4. Apakah gaya kepemimpinan yang diterapkan selama ini sudah sesuai dengan gaya kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard?

C. Batasan Masalah

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah tentang pengelolaan sumber daya manusia dengan fokus untuk menganalisis gaya kepemimpinan di Kantor Pajak Kuala Tungkal Jambi. Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan dilihat dari penerapan model kepemimpinan kepala kantor di Kantor Pajak Kuala Tungkal Jambi. Teori kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan teori situasional menurut Paul Hersey dan Ken Blanchard

dan bagian yang dianalisis yaitu meliputi: bagian pengolahan data dan informasi, seksi pelayanan dan pengawasan dan konsultasi.

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- a. Untuk mendeskripsikan tingkat kematangan bawahan di Kantor Pajak Kuala Tungkal Jambi.
- b. Untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan yang terdiri dari orientasi tugas dan orientasi hubungan di Kantor Pajak Kuala Tungkal Jambi.
- c. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan apakah yang seharusnya diterapkan menurut Hersey dan Blanchard.
- d. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan selama ini sudah sesuai dengan gaya kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard.

2. Manfaat Penelitian

a. Bagi Instansi

Sebagai masukan yang positif bagi para pemimpin untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang cocok untuk diterapkan pada Kantor Pajak Kuala Tungkal Jambi.

b. Bagi peneliti selanjutnya

Sebagai bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang membutuhkan informasi sebagai dasar perbandingan untuk dijadikan evaluasi.