

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pelaksanaan otonomi daerah yang didasarkan kepada Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, menekankan adanya perubahan prinsip di dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Pemerintah pusat memberikan kesempatan dan keleluasaan kepada daerah untuk menyelenggarakan otonomi daerah. Otonomi riil yang seluas-luasnya menjadi otonomi yang nyata dan bertanggung jawab, idealismenya adalah bahwa pemberian otonomi harus didasarkan pada faktor-faktor serta perhitungan-perhitungan yang dapat menjamin daerah yang bersangkutan secara nyata mampu mengurus rumah tangganya sendiri.

Peran aktif masyarakat sangat penting dalam pengembangan dan kemajuan organisasi terutama daerah setempat. Birokrasi publik telah menjadi daya tarik tersendiri untuk dicermati dan dikaji pada era reformasi dan otonomi daerah belakangan ini. Hal tersebut tidak saja dibahas oleh kalangan teoritis dan pemerhati, tetapi juga oleh para praktisi sendiri. Bahkan dalam perkembangannya, persoalan birokrasi telah menjadi isu publik (*publik issues*) sehingga setiap orang tergerak untuk memikirkan dan mencari solusi atas masalah yang dihadapi kalangan birokrat.

Sesungguhnya banyak masalah strategis yang dihadapi oleh kalangan birokrat dalam melaksanakan apa yang menjadi tugas pokok, fungsi, kewenangan,

dan tanggung jawab yang diamanatkan kepadanya. Persoalan tersebut, disamping berasal dari kompleksitas masalah lingkungan internal birokrasi, juga berasal dari lingkungan eksternal, diantaranya dinamika kehidupan masyarakat yang semakin kompleks. Dari sekian banyak masalah yang mengemuka, persoalan kinerja aparatur tampaknya menjadi salah satu masalah yang cukup mendapat perhatian publik.

Institusi publik yang cukup berperan dalam memberikan pelayanan pada masyarakat diantaranya berkaitan dengan pelayanan pajak. Bahkan institusi ini dipandang cukup strategis dalam menunjang akselerasi pelayanan prima pada masyarakat sejalan dengan diberlakukannya undang-undang otonomi daerah. Pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pimpinan organisasi sangat tergantung pada faktor-faktor utama yang berperan di dalam suatu organisasi, antara lain faktor manusia yang berperan sebagai pelaksana proses kerja memiliki tingkatan atau sebagai atasan dan ada pula yang berkedudukan sebagai bawahan. Keduanya dapat menjamin kerjasama antara organisasi tersebut, artinya dapat tercipta suasana yang saling interdependensi atau dengan kata lain melaksanakan aktivitas sehari-hari senantiasa mengacu pada gaya kepemimpinan yang diharapkan, sehingga tercipta *bottom-up dan top-down*.

Oleh karena itu seorang pemimpin mampu mendorong dan mempengaruhi bawahannya untuk saling bekerjasama, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Pada level-level pemerintahan itu, kekuasaan yang diperoleh adalah kekuasaan formal, yaitu suatu kewenangan yang telah diatur baik oleh undang-undang maupun peraturan-peraturan sebagai konsekuensi dari pelaksanaan fungsi-fungsi

manajemen, artinya karena melaksanakan fungsi-fungsi manajemen itu setiap tingkatan telah diatur batas-batas kewenangannya melalui undang-undang atau berbagai peraturan yang telah ditetapkan. Hal ini sebagai kekuatan pengaruh atau sebagai alat bagi pemimpin/manajer untuk melaksanakan kepemimpinannya. Namun demikian, kekuasaan atau kewenangan formal, belum cukup untuk menjalankan kepemimpinan yang demokratis.

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan tugas seorang pemimpin atau manajer tidak saja mengatasi persoalan-persoalan yang bersifat internal tetapi juga masalah tekanan-tekanan eksternal sebagai suatu upaya untuk menyesuaikan masalah dengan perubahan-perubahan yang terjadi di luar organisasi. Dalam konteks gaya kepemimpinan yang demokratis, Rivai (2003:112) mendeskripsikan karakteristik gaya kepemimpinan demokratis sebagai berikut:

1. Keputusan yang diambil merupakan hasil keputusan bersama (kelompok),
2. Penentuan langkah-langkah aktivitas atau kegiatan organisasi diperoleh dari hasil diskusi dengan anggota organisasi,
3. Para anggota organisasi memiliki kebebasan dalam menyampaikan aspirasinya, baik yang berkaitan dengan penyampaian saran, kritik, dan sebagainya,
4. Pemimpin bersifat obyektif dalam menilai atau memberikan pujian serta kritik dari bawahan.

Pada konteks inilah melalui kekuasaan pribadi (*personal power*) yang dimilikinya, seorang pemimpin demokratis dituntut untuk memainkan peranan-peranan sebagai seni untuk mewujudkan kepemimpinannya. Gambaran tersebut, terdapat dua pendekatan untuk melihat kekuatan pengaruh dalam konteks kepemimpinan dalam administrasi pemerintahan, yaitu kekuatan melalui kekuasaan atau legitimasi formal melalui kewenangan yang telah diatur melalui undang-undang atau berbagai peraturan dan kekuasaan pribadi pemimpin/manajer

(*personal power*) yang tercermin dari kualitasnya untuk menggerakkan dan mengarahkan para bawahannya. Melalui kedua pendekatan ini, nampaknya kepemimpinan akan mencapai keberhasilan sesuai dengan yang diharapkan.

Strategisnya Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak secara empiris bukanlah satusnya parameter untuk mengukur keberhasilan tingkat pelayanan publik di tingkat dinas, manakala aparatur yang melaksanakan pelayanan tersebut tidak menampilkan kinerja yang baik. Mangkunegara (2000:74) menegaskan tentang pentingnya kinerja pegawai yaitu bahwa “kinerja pegawai dimaksudkan untuk mengukur suatu hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Maka peningkatan kinerja aparatur semakin menjadi penting. Oleh karena itu kinerja merupakan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas kerjanya di dalam suatu organisasi secara optimal.

Sesungguhnya ada berbagai cara yang bisa dilakukan untuk mendorong percepatan peningkatan kinerja aparatur ini, antara lain melalui penataan manajemen kepemimpinan institusi yang memberikan peluang terhadap pengembangan potensi para pegawai. Artinya, sejauhmana tingkat kepemimpinan yang diperankan oleh pimpinan puncak suatu instansi pemerintah dalam mendorong terciptanya iklim yang kondusif bagi pengembangan kompetensi dan profesionalisme aparatur (pegawai). Dengan demikian, tingkat kinerja aparatur yang diharapkan dapat terwujud.

Ketertarikan peneliti terhadap fokus dan lokus penelitian ini antara lain bahwa profesionalisme aparatur merupakan salah satu kajian dari ilmu administrasi publik, sedangkan Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung merupakan lembaga publik mempunyai peran memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk kinerja pegawai berdasarkan hasil pengamatan yang peneliti pada Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung, peneliti mendeteksi bahwa kinerja para pegawainya masih belum berjalan secara efektif. Hal ini adanya sejumlah indikator yang menguatkan kinerja pegawai kurang efektif tersebut, antara lain :

1. Kualitas kerja yang dicapai oleh pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan belum efektif. Contoh : Pegawai pada Sub Bagian Program dan Anggaran pada Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak dalam melaksanakan penyusunan rencana dan program kerja lingkup administrasi program dan anggaran sering mengalami kesalahan, hal ini akan mengganggu kepada penyiapan bahan penyusunan petunjuk teknis pengelolaan administrasi program dan anggaran.
2. Sikap pegawai terhadap pekerjaan rendah. Contoh : Pegawai pada Sub Bagian Kepegawaian pada Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak yang kurang perhatian terhadap pekerjaan disertai kurangnya kemampuan dalam bekerja. Hal ini ditandai dengan adanya pegawai yang berleha-leha pada saat jam kerja dan kurangnya pemahaman sehingga mengganggu terhadap penyelesaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Permasalahan tersebut di atas, peneliti menduga kuat disebabkan antara lain oleh gaya kepemimpinan demokratis yang belum dilaksanakan secara optimal oleh Sekretaris Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung. Berangkat dari uraian di atas, peneliti kemudian merasa tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut yang diterjemahkan ke dalam sebuah penelitian Tesis dengan judul : **“Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berpijak dari latar belakang masalah tersebut di atas, maka yang menjadi pernyataan masalah (*problem statement*) adalah “kinerja pegawai pada Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung belum efektif, diduga antara lain disebabkan oleh gaya kepemimpinan demokratis yang belum dilaksanakan secara optimal”. Berdasarkan pernyataan masalah tersebut, maka peneliti merumuskan identifikasi masalah sebagai berikut :

1. Berapa besar pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung ?
2. Berapa besar pengaruh gaya kepemimpinan demokratis diukur dari dimensi hasil keputusan bersama, langkah-langkah aktivitas hasil diskusi, kebebasan anggota organisasi, dan obyektivitas pemimpin dalam pujian dan kritik serta saran terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung ?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis besarnya pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja pegawai pada Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung.
2. Mengembangkan konsep tentang gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja pegawai pada Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung
3. Menerapkan konsep secara teoritis tentang gaya kepemimpinan demokratis dalam memecahkan masalah Kinerja Pegawai pada Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sumber informasi guna melakukan penelitian lebih lanjut dari perspektif yang berbeda dan sekaligus sebagai penambah khasanah penelitian yang dapat memberikan kontribusi dalam mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya ilmu gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja pegawai.

2. Secara Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran dalam memberikan alternatif pemecahan masalah yang dihadapi oleh Sekretaris Dinas dalam mengembangkan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan peningkatan kinerja pegawai pada Sekretariat Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung.