BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Manajemen menjadi semakin penting seiring dengan perkembangan zaman, begitu juga organisasi tanpa manajemen akan menjadi sulit. Organisasi atau perusahaan selalu mempunyai berbagai macam tujuan yang hendak dicapai. Keberhasilan dalam mencapai tujuan tergantung pada pemilihan tujuan dan penggunaan sumber daya, maka salah satu aspek yang perlu diperhatikan adalah faktor manusia. Peran sumber daya manusia sangatlah penting, karena berfungsi sebagai pelaksana kegiatan perusahaan dan menentukan kelangsungan hidup perusahaan.

Sukses tidaknya suatu organisasi sangat tergantung dari aktivitas dan kreativitas sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi tersebut. Untuk itu, hal utama yang perlu diperhatikan ialah membantu menciptakan prestasi kerja karyawan agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi tersebut. Menurut Mangkunegara (2001:67), Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Perusahaan atau organisasi dapat menjadikan penilaian prestasi kerja sebagai acuan atau standar di dalam membuat keputusan yang berkenaan dengan kondisi pekerjaan karyawan, memotivasi, meningkatkan keterampilan kerja, dan termasuk untuk promosi pada jenjang karir yang lebih tinggi, pemberhentian, dan penghargaan atau penggajian.

Beberapa faktor yang mempengaruhi terciptanya prestasi kerja karyawan, adalah pendelegasian wewenang dan komitmen organisasi yang dapat menjadi pendukung. Menurut Hasibuan (2007:68), Pendelegasian wewenang adalah memberikan sebagian pekerjaan atau wewenang oleh delegator (pemberi wewenang) kepada delegate (penerima wewenang) untuk dikerjakannya atas nama delegator. Menurut Stoner (2000:434) dalam Kesumanjaya (2010), pendelegasian wewenang adalah pelimpahan wewenang formal dan tanggung jawab kepada seorang bawahan untuk menyelesaikan aktivitas tertentu. Pendelegasian wewenang merupakan sesuatu yang penting dalam organisasi perusahaan karena ketika suatu organisasi makin besar maka masalah yang dihadapi makin banyak dan makin kompleks. Dalam keadaan demikian, tugas-tugas pimpinan makin banyak dan makin kompleks juga yang akibatnya dalam menangani seluruh tugas yang menjadi bebannya menjadi kurang efektif dan efisisen. Pendelegasian wewenang yang buruk menyebabkan terjadi penurunan kinerja yang mengakibatkan terhambatnya pencapaian prestasi kerja yang baik dari karyawan.

Salah satu faktor pendukung lainnya ialah komitmen karyawan dalam berorganisasi. Karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya, bisa saja menjalankan pekerjaan yang dibebankan dengan baik atau mungkin saja tidak. Menurut Isniar Budiarti (2018:150) “Komitmen seseorang sangat dibutuhkan dalam ruang lingkup organisasi, karena dengan adanya komitmen maka seseorang memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan kinerja untuk dapat mengembangkan potensi dirinya dan dapat mencapai tujuan yang diinginkan”. Oleh karena itu diperlukan komitmen organisasional agar karyawan dapat memberikan kontribusi kepada perusahaan dengan memanfaatkan kemampuan dan keahlian

secara optimal. Menurut Robbins dan Judge (2009:100), komitmen organisasi adalah tingkat sampai mana seseorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Perusahaan akan senang bila mempunyai karyawan yang mempunyai komitmen tinggi pada perusahaan. Komitmen dalam organisasi terdiri atas 3 yaitu komitmen afektif yang berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya dan keterlibatan dalam kegiatan di organisasi. Kedua, komitmen berkelanjutan yang berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Dan ketiga, komitmen normatif yang menggambarkan keterlibatan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam oganisasi. Komitmen yang paling berpengaruh ialah komitmen afektif karena karyawan dengan rasa memiliki yang kuat ini akan membuat karyawan bekerja lebih giat dan menghindari perilaku yang kurang produktif yang akan meningkatkan prestasi karyawan. Adanya komitmen karyawan pada perusahaan membuat karyawan merasa mempunyai tanggung jawab besar dengan bersedia memberikan segala kemampuannya sehingga timbulnya rasa memiliki organisasi.

Setiap perusahaan, baik berbentuk Perusahaan Negara ataupun Perusahaan Swasta perlu melakukan penilaian prestasi kerja karyawan. Hal tersebut juga dilakukan oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara. KPP Pratama adalah perusahaan milik negara yang bergerak di bidang pelayanan pajak. Perum Bulog Divisi Regional Sumatera Utara melakukan penilaian prestasi kerja karyawan setiap tahun.

Tabel 1.1

Kuisioner Awal Pendelegasian Wewenang

Pendelegasian Wewenang (X1)		Hasil Survey Awal	
No	Pertanyaan	S	TS
1	Saya memberikan laporan pekerjaan ketika telah selesai melaksanakan tugas	16 65%	4 35%
2	Saya menyelesaikan tugas pekerjaan tepat pada waktunya	8 40%	12 60%
3	Setiap hari saya datang dan selesai bekerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan	5 30%	15 70%
4	Setiap keputusan yang saya ambil sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah diberikan kepada saya	17 80%	3 20%
5	Saya bertanggung jawab atas keputusan yang telah saya buat	18 90%	2 10%

Sumber: Data diolah dari hasil kuesioner awal terhadap 20 responden pada KPP Pratama Bandung Bojonagara

Berdasarkan hasil kuisioner awal tentang Pendelegasian Wewenang Tabel 1.1 terdapat dua point permasalahan. Pertama adalah tanggung jawab terhadap pendelegasian wewenang yang telah diberikan, pada saat jam kerja beberapa karyawan terpantau tidak berada di tempat kerja dan lebih mementingkan urusan yang sifatnya pribadi daripada tugas pekerjaannya. Kemudian yang kedua adalah tugas pekerjaan yang telah diberikan tidak dapat selesai tepat pada waktunya sehingga menghambat tugas pekerjaan dari divisi lain. Hal ini disebabkan karena banyak karyawan yang mangkir dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Sehingga tugas-tugas pekerjaan yang bersangkutan dengan WASKON lain menjadi terhambat. Tentu ini akan sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja yang diraih menjadi semakin menurun, maka sangat penting bagi setiap karyawan untuk lebih menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya agar tidak berimbas kepada karyawan lain.

Berdasarkan hasil wawancara dari karyawan KPP Pratama Bandung Bojonagara, beberapa karyawan yang mangkir dari tugasnya merasakan suntuk dan ada kebosanan dengan rutinitasnya sehingga salah satu cara untuk refreshing pikirannya adalah dengan cara pergi keluar untuk sekedar beristirahat sejenak dari pekerjaannya.

Menurut Musatari (2011:21) berpendapat bahwa tanggung jawab adalah sikap dan perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan kewajiban yang seharusnya dia lakukan, terhadap diri sendiri, masyarakat dan lingkungan. Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa tangung jawab adalah tolak ukur sederhana terhadap sikap dan perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Tabel 1.2

Kuisioner Awal Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi (X2)		Hasil Survey Awal	
No	Pertanyaan	S	TS
1	Saya kesulitan untuk beradaptasi dengan lingkungan organisasi di tempat saya bekerja	18 90%	2 10%
2	Saya merasa senang bekerja di lingkungan organisasi ini	8 45%	12 55%
3	Alasan saya tetap bekerja karena loyalitas terhadap organisasi	16 60%	4 40%
4	Lingkungan organisasi tempat saya bekerja mudah untuk diajak bekerja sama	16 60%	4 40%
5	Sekarang ini tetap bertahan menjadi anggota organisasi adalah sebuah hal yang perlu	17 80%	3 20%

Sumber: Data diolah dari hasil kuesioner awal terhadap 20 responden pada KPP Pratama Bandung Bojonagara

Berdasarkan hasil survey awal tentang Komitmen Organinasi pada tabel 1.2 terdapat permasalahan, dimana berdasarkan data yang diperoleh dari penyebaran kuisioner kepada karyawan KPP Pratama Bandung Bojonagara mengungkapkan permasalahan bahwa mereka sulit menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi dikarenakan karyawan yang ada di lingkungan organisasi tersebut terlalu sibuk dengan pekerjaan yang dijalaninya dan permasalahan kedua yang didapat dari hasil kuisioner menyatakan bahwa sebagian karyawan mengaku tidak merasa senang bekerja didalam lingkungan organisasi ini dikarenakan komunikasi dengan karyawan lain tidak berjalan dengan baik. Hal ini sesuai dengan fakta yang ada dilapangan dimana menurut informasi dari salah satu karyawan mengakui bahwa hubungan antar karyawan tidak terjalin dengan baik, akibatnya karyawan yang bekerja di lingkungan organisasi tersebut menjadi sulit untuk menyesuaikan diri karena setiap karyawan sibuk dengan pekerjaannya masing-masing dan melupakan pentingnya kerjasama didalam lingkungan organisasi.

Menurut Lincoln dan Bashaw dalam Sopiah (2010:156) menyebutkan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh faktor faktor personal dan faktor organisasional. Faktor personal meliputi motivasi dalam bekerja sementara faktor organisasional yang merupakan faktor yang berasal dari dalam suatu organisasi.

Tabel 1.3

Kuisioner Awal Prestasi Kerja

Prestasi Kerja (Y)		Hasil Survey Awal	
No	Pertanyaan	S	TS
1	Saya mampu memenuhi target pekerjaan yang telah ditetapkan organisasi	5 30%	15 75%
2	Saya mengerjakan tugas sesuai dengan harapan atasan	5 30%	15 75%
3	Saya mengerjakan pekerjaan dengan cermat dan teliti	13 60%	7 40%
4	Saya selalu hadir tepat pada waktunya	17 80%	3 20%
5	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang telah di berikan	9 47%	11 53%

Sumber: Data diolah dari hasil kuesioner awal terhadap 20 responden pada KPP Pratama Bandung Bojonagara

Berdasarkan hasil survey awal tentang Prestasi Kerja pada tabel 1.3 terdapat permasalahan yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan dimana terdapat karyawan tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu, kemudian target pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tidak dapat tercapat dengan sempurna, dimana kedua permasalahan ini terjadi dikarenakan sebagian karyawan yang lalai dalam menjalankan tugasnya. sehingga berdampak besar pada prestasi kerja karyawan lain. Hasil ini pun diperkuat dengan hasil wawancara yang penulis lakukan dengan beberapa pegawai di KPP Pratama Bandung Bojonagara (sesksi waskon II dan bag. Umum), masalah yang sering terjadi dalam organisasi adalah pegawai tidak dapat menjalankan tanggung jawab yang telah diberikan serta hubungan antar karyawan didalam organisasi tidak terjalin dengan baik, yang mengakibatkan menurunnya prestasi kerja pegawai. Hal

ini diperkuat dengan hasil survey Prestasi Kerja Pegawai pada KPP Pratama Bandung yang dilakukan pada tahun 2016 sampai dengan 2018.

Tabel 1.4

Rekapitulasi Prestasi Kerja Pegawai pada KPP Pratama Bandung Bojonagara Tahun 2016, 2017 dan 2018

Tahun	Rata-rata Prestasi Kerja Karyawan
2016	87,5
2017	83,7
2018 - Januari	85
Februari	85,5
Maret	87,9
April	84,2
Mei	84
Juni	83,7

Sumber : Data KPP Pratama Bandung Bojonagara

Keterangan :

Prestasi kerja sangat baik : 90 - 91

Prestasi kerja baik : 76 - 89

Prestasi kerja cukup : 61 - 76

Prestasi kerja buruk : 51 - 60

Prestasi kerja sangat buruk : dibawah 50

Pada tabel 1.4 dapat dilihat terjadi penurunan prestasi kerja karyawan pada KPP Pratama Bandung Bojonagara. Pada tahun 2013 terjadi penurunan prestasi kerja karyawan walaupun rata-rata nilai prestasi kerja masih masuk dalam kategori baik. Kemudian di tahun 2014, prestasi kerja mengalami peningkatan namun di bulan April-Juni kembali menurun. Penurunan prestasi kerja terjadi disebabkan oleh kelalaian dan ketidakpastian dalam menyelesaikan tugas oleh karyawan

dikarenakan banyaknya karyawan yang mangkir dalam pelaksanaan tugas ke lapangan/diluar kantor. Upaya peningkatan prestasi kerja karyawan selain dilakukan melalui diri sendiri juga terdapat faktor eksternal seperti dari pemimpin. Oleh karena itu, seorang pemimpin dalam sebuah organisasi memerlukan strategi untuk meningkatkan kelancaran ditubuh organisasi yang salah satunya melalui prestasi kerja karyawan dengan melakukan pendelegasian wewenang yang jelas.

Pada KPP Pratama Bandung Bojonagara pendelegasian wewenang masih kurang. Masih banyak karyawan yang menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya. Hal ini terlihat dari tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan atau tugas yang masih belum terlaksanakan dengan baik. Banyak pegawai yang tidak memberikan laporan pekerjaannya kepada atasan dan menggangap hal tersebut tidak diperlukan sehingga atasan tidak mengetahui sudah sejauh apa pekerjaan tersebut dilakukan. Hal tersebut disebabkan garis wewenang pada KPP Pratama Bandung Bojonagara kurang jelas sehingga karyawan menjadi kesulitan dalam mempertanggungjawabkan pekerjaannya. Selain itu masih banyak pelaksanaan pekerjaan yang tidak sesuai dengan tugas pokok yang telah ditetapkan yang mengakibatkan terjadinya tumpang tindih pelaksanaan pekerjaan. Hal ini mengakibatkan secara otomatis pekerjaan menjadi terhambat yang akan berdampak pada penurunan prestasi kerja.

Pendelegasian wewenang berkaitan erat dengan komitmen karyawan dalam organisasi. Pemberian tugas kepada karyawan tanpa adanya komitmen maka tugas tidak akan dilaksanakan dengan baik. KPP Pratama Bandung Bojonagara karyawan kurang memiliki komitmen organisasi yang kuat. Hal ini dapat dilihat dari kurangnya keterlibatan dan partisipasi karyawan dalam kegiatan yang dilakukan

oleh organisasi. Adapun karyawan yang ikut berpartisipasi aktif dikarenakan rasa takut dengan atasan atau kepala bagian bukan didasari dari nilainilai komitmen dan kesetiaan terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan belum merasa menjadi bagian dari organisasi. Selain itu karyawan masih banyak menunda-nunda pekerjaan sehingga adanya ketidakpastian selesai nya pekerjaan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi tentu akan berusaha sebaik mungkin untuk menyelesaikan tugas agar mencapai tujuan organisasi karena disini karyawan merasa ikut memiliki organisasi. Hal ini memperlihatkan masih kurangnya komitmen organisasi. Gambaran fenomena tersebut dapat saja hanya merupakan sifat individu akan tetapi jika berlangsung terus-menerus kemungkinan akan dapat berubah menjadi perilaku organisasi. Oleh karena itu, hambatan ini harus diperbaiki oleh pihak manajemen agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan harapan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pendelegasian wewenang dan komitmen memiliki hubungan yang cukup erat dengan prestasi kerja, artinya karyawan atau pegawai oleh pihak manajemen diberi kepercayaan dan wewenang penuh untuk menyelesaikan suatu tugas, sehingga komitmen karyawan pada perusahaan bertambah dan juga akan memberikan kemudahan bagi pihak manajemen untuk memberikan penilaian prestasi kerja yang baik. Para karyawan dan pekerjaannya diselaraskan serta diberi wewenang untuk mencapai tujuan perusahaan, sarana dan prasarana dimanfaatkan untuk mencapai tujuan. Masing-masing karyawan harus mampu mencapai tujuan organisasi, agar semua tugas, kegiatan, terintegrasi pada sasaran yang diinginkan.

Melihat hal tersebut maka penulis melakukan penelitian dengan mengambil judul "**Pengaruh Pendelegasian Wewenang dan Komitmen Organisasi**

Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara”.

1.2 Identifikasi Masalah Dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah di jelaskan di atas, masalah dapat di identifikasi seperti di bawah ini :

1. Diduga masih ada beberapa karyawan yang mangkir dari pekerjaanya dan tidak berada di tempat kerja pada saat jam kerja.
2. Di duga Karyawan kurang memiliki komitmen organisasi yang kuat, dilihat dari karyawan yang sering menunda-nunda pekerjaan.
3. Di duga karyawan merasa sulit beradaptasi di lingkungan pekerjaannya, dikarenakan karyawan lain sibuk dengan pekerjaannya masing-masing.
4. Di duga sebagian karyawan tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka penelitian ini akan menganalisa tentang pengaruh Pendelegasian Wewenang dan Komitmen organisasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai KPP Pratama Bandung Bojonagara. Sehingga dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pendelegasian wewenang, Komitmen Organisasi dan Prestasi Kerja Pegawai pada KPP Pratama Bandung Bojonagara
2. Bagaimana pendelegasian wewenang terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada KPP Pratama Bandung Bojonagara
3. Bagaimana Komitmen Organisasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada KPP Pratama Bandung Bojonagara

4. Bagaimana pendelegasian wewenang dan komitmen organisasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada KPP Pratama Bandung Bojonagara

1.3 Maksud Dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi mengenai Pendelegasian wewenang dan Komitmen organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan pokok permasalahan di atas, penelitian ini bertujuan :

1. Untuk mengetahui Pendelegasian Wewenang, Komitmen Organisasi dan Prestasi Kerja Pegawai pada KPP Pratama Bandung Bojonagara
2. Untuk mengetahui pengaruh Pendelegasian Wewenang terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada KPP Pratama Bandung Bojonagara
3. Untuk mengetahui pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada KPP Pratama Bandung Bojonagara
4. Untuk mengetahui pengaruh Pendelegasian Wewenang dan Komitmen Organisasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada KPP Pratama Bandung Bojonagara

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan

Manfaat dari penelitian ini ialah diharapkan dapat memberikan sumbangsih pemikiran bagi dunia perpajakan untuk mengetahui sejauh mana dari pengaruh

pendelegasian wewenang dan komitmen organisasi untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai. Selain itu manfaat dari penelitian ini ditujuan bagi :

a. Bagi Penulis

   Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa tambahan pengetahuan dan wawasan kepada penulis berkaitan dengan masalah yang diteliti dan membandingkan teori dengan praktek yang ada mengenai pengaruh pengaruh pendelegasian wewenang dan komitmen organisasi terhadap prestasi kerja pegawai KPP Pratama Bandung Bojonagara dan sebagai syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi (S.E).

b. Bagi KPP Pratama Bandung Bojonagara

   Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi kantor pelayanan pajak untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi dan pembagian kerja terhadap kinerja karyawan dan sebagai bahan masukan untuk terus meningkatkan program tersebut.

1.4.2 Kegunaan Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu sumber referensi, memberikan sumbangan pemikiran dan menambah wawasan pengetahuan bagi peneliti berikutnya untuk melakukan penelitian dengan masalah yang sama.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Penelitian dan pengumpulan data dilakukan oleh penulis bertempat di Jl. Terusan. Prof. DR. Sutami No.2, Sarijadi, Sukasari, Kota Bandung, Jawa Barat 40151. Lama waktu penelitian ini berlangsung dari bulan Maret sampai dengan bulan Agustus 2019.

1.5.2 Waktu Penelitian

Tabel 1.5

Waktu Penelitian

No	Uraian	Waktu Kegiatan																							
		Okt				Nov				Des				Jan				Feb				Mar			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Survey Tempat Penelitian																								
2	Melakukan Penelitian																								
3	Mencari Data																								
4	Membuat Proposal																								
5	Seminar																								
6	Revisi																								
7	Penelitian Lapangan																								
8	Bimbingan																								
9	Sidang																								