

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Definisi lain mengatakan, MSDM adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan, hubungan industrial sampai pada pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder. Manusia merupakan asset tak berwujud perusahaan. Keberadaanya menjadi penggerak organisasi sehingga mutlak membutuhkan pengaturan yang baik. Permasalahan pengaturan sumber daya manusia memerlukan pendekatan prinsip-prinsip yang komprehensif. Berkaitan dengan relasinya dengan prinsip pengelolaan, MSDM adalah suatu pendekatan dalam mengelola masalah manusia berdasarkan prinsip sumber daya manusia sebagai asset, peraturan yang menguntungkan kedua belah pihak, dan penciptaan budaya dan nilai organisasi **(Sulaimawan et al., 2023)**

Program dan kegiatan Badan Pendapatan Daerah merupakan upaya untuk mewujudkan tercapainya tujuan dan sasaran, visi dan misi seperti yang tertuang dalam Renstra Badan Pendapatan Daerah Tahun 2021–2026 dan Perjanjian Kinerja Badan Pendapatan Daerah, serta dalam rangka menjawab isu-isu aktual dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Isu-isu tersebut antara lain kontribusi Pendapatan Asli Daerah (PAD) masih bertumpu pada pajak daerah, kurangnya kesadaran masyarakat untuk membayar pajak, keterbatasan SDM

pengelola pajak daerah, dan sarana prasarana layanan pajak daerah, serta perubahan pola masyarakat dalam membayar pajak akibat kebijakan pemutihan pajak.

Tabel 1.1
Capaian Kinerja Organisasi
Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatra Barat Tahun 2021-2023

NO	Sasaran Strategis	2021		2022		2023	
		Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
1	Meningkatkan Pendapatan asli daerah	9,5 %	12,36 %	7,2 %	11,61 %	7,2 %	2,98 %
2	Meningkatkan kualitas pelayanan publik	79,06 %	79,06% %	80,00 %	87,96 %	80,50 %	77,36 %
3	Meningkatkan Akuntabilitas kinerja	84,32 %	84,35 %	85,00 %	85,13 %	85,50 %	76,05 %

Sumber: LAKIP Bapenda Prov.Sumbar Tahun 2021 -2023

Berdasarkan tabel 1.1 tersebut, dilihat bahwa capain kinerja untuk sasaran strategis tahun 2023 mengalami penurunan dan tidak mencapai target dari tahun-tahun sebelumnya, Dimana capaian kinerja tahun 2023 untuk sasaran pertama tidak tercapai, dengan Nilai Indeks Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah yang diperoleh hanya sebesar 2,98 dari target 7,2. Sedangkan untuk Sasaran Kedua ini juga tidak tercapai Dimana Nilai Indeks Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik yang diperoleh hanya sebesar 77,36 dari target 80,50. Dan untuk sasaran ketiga juga tidak tercapai dimana nilai indeks meningkatkan Akuntabilitas Kinerja yang

diperoleh hanya Sebesar 76,05 dari target 85,80. Ketika pencapaian target tidak tercapai dan tidak terealisasi dengan baik berarti terdapat masalah yang menyebabkan penurunan kinerja yang dapat menyebabkan tidak tercapainya tujuan organisasi. Hal ini bisa disebabkan oleh kurangnya kepemimpinan yang melayani dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

Menurut (**Kurniawan et al., 2022**) kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Kinerja pekerja atau pegawai ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja pegawai yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu maupun kelompok kinerja *performance* merupakan perilaku organisasional yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai merupakan unsur penting dalam upaya pencapaian suatu tujuan. Pencapaian target yang maksimal merupakan hasil dari kerja sama tim atau perorangan yang baik, begitu pula sebaliknya, ketidakberhasilan dalam menggapai target yang telah direncanakan juga merupakan akibat dari kinerja perorangan atau kelompok yang kurang maksimal.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah Kemampuan dan Motivasi. faktor yang mempengaruhi kinerja adalah pengetahuan, keterampilan (*skill*), kompetensi, kompensasi, motivasi, kepemimpinan, semangat, lingkungan kerja, komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat, atau kemampuan, namun merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri (**Riri Nur Alia et al., 2024**).

Sedangkan menurut (**Pardamean, 2022**) salah satu cara yang digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan melihat kinerja karyawannya pada perusahaan tersebut. Kinerja merupakan suatu pengukuran hasil dari pekerjaan yang di dalam suatu program yang mewujudkan sasaran berupa hasil atau *output* yang menjadi hasil suatu evaluasi yang dipertimbangkan oleh manajer untuk mengambil suatu keputusan. Kinerja adalah sebuah kata dalam Bahasa Indonesia dari kata dasar “kerja” yang menerjemahkan kata dari bahasa asing adalah prestasi, bisa pula berarti hasil kerja.

Menurut (**Utami & Winarno, 2023**) sistem *reward* adalah salah satu strategi yang digunakan oleh Manajer Sumber Daya Manusia untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang sesuai serta memfasilitasi mereka untuk meningkatkan kinerja mereka melalui motivasi dan untuk mematuhi undang-undang dan peraturan ketenagakerjaan. Sebagai akibat dari tekanan ini, manajer SDM berusaha merancang struktur penghargaan yang memfasilitasi tujuan

strategis organisasi dan tujuan individu karyawan. Sistem penghargaan sangat penting bagi sebuah organisasi. Penghargaan mencakup sistem, program, dan praktik yang memengaruhi tindakan karyawan

Menurut (Maspupah & Aprianif, 2023) mendefinisikan *reward* sebagai sesuatu yang diberikan oleh organisasi kepada pegawainya baik sengaja maupun tidak sengaja sebagai imbalan atas kontribusinya dalam mewujudkan tujuan organisasi. pemberian reward oleh perusahaan merupakan bentuk apresiasi dalam mempertahankan pegawai yang profesional berdasarkan jabatan dengan memberikan berkesinambungan seperti perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan pegawai agar dapat melakukan tugasnya secara efektif dan efisien dapat disimpulkan bahwa *reward* adalah sesuatu yang diberikan perusahaan kepada pegawai atas kontribusi atau profesionalnya dalam melaksanakan tugas berdasarkan jabatan. Menurut mahsun membagi *reward* menjadi dua tipe yakni *social reward* dan *psychic reward*. Penghargaan *social reward* merupakan penghargaan ekstrinsik yang berasal dari lingkungannya berupa pujian atau pengakuan diri dari dalam atau luar organisasi. Salah satu contoh *social reward* adalah piagam penghargaan. Sedangkan penghargaan psikis *psychic reward* merupakan penghargaan instrinsik yang bersumber dari dalam individu itu sendiri berupa pujian/ucapan selamat sebagai bentuk kepuasan dan pengakuan terhadap dirinya. *Psychic reward* ini berkaitan dengan *self esteem*, *self satisfaction*, dan kebanggaan atas hasil yang ia capai dari kerja kerasnya tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh (**Sari & Kusdiyanto, 2023**) menunjukan bahwa *system reward* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (**kurniawan et al., 2023**) menyatakan bahwa *reward* berpengaruh *negative* terhadap kinerja pegawai .

Menurut (**Hafidzi et al., 2023**) gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil perpaduan filosofi, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan oleh seorang pemimpin ketika ia mencoba untuk mempengaruhi kinerja bawahannya. Dalam gaya kepemimpinan, pemimpin harus memiliki karisma, inspirasi, rangsangan intelektual, pertimbangan individu, mengarahkan perilaku dapat dirumuskan sejauh mana seorang pemimpin terlibat dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain mendefinisikan peran yang harus dimainkan pengikut, memberi tahu pengikut apa yang harus dilakukan, dimana melakukannya, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan yang ketat terhadap pengikut dengan kata lain jika gaya kepemimpinan di implementasikan dengan baik akan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Kenneth dan Heresy dalam Udovita, menekankan bahwa, “pemimpin yang efektif harus menjadi ahli diagnosa yang baik dan mengadopsi gaya untuk memenuhi tuntutan situasi di mana mereka beroperasi.

Sedangkan menurut (**Almaududi Ausat et al., 2022**) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Seorang pemimpin akan gaya kepemimpinan sesuai kemampuan dan kepribadiannya gaya kepemimpinan yang efektif adalah gaya kepemimpinan yang mampu mengerjakan pegawai untuk bekerja dengan

efektif dan efisien, sehingga kepuasan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dapat di tingkatkan dan bermuara pada pencapaian tujuan yang di kehendaki oleh organisasi. Peran seorang pemimpin sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan, setiap pimpinan dalam memberikan perhatian untuk membina, menggerakkan dan megarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya memiliki pola yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Perbedaan itu disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang berbeda-beda pula dari setiap pemimpin.

Penelitian yang dilakukan oleh **(Diantari et al., 2024)** menunjukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh “**(Narindra, 2023)** gaya kepemimpinan tidak secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, seperti yang ditunjukkan oleh temuan penelitian.

Menurut **(Hafidzi et al., 2023)** motivasi adalah pemberi daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kinerja yang positif dan kepuasan. Jadi motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahannya agar mau bekerja sama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan dalam mempengaruhi, memotivasi, membimbing, mengarahkan, menggerakkan SDM, dalam menciptakan kinerja yang baik perlu sosok seorang yang memiliki kepemimpinan yang tepat. Gaya kepemimpinan bahwa seorang pemimpin yang selalu berusaha menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi

organisasi, dan fleksibel dalam menyesuaikan dengan kematangan bawahan dan lingkungan kerja. Ini sesuai dengan kondisi persaingan global saat ini yang selalu berubah, sehingga dituntut untuk lebih adaptif terhadap lingkungan. Karena itu, pemimpin harus dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat sehingga karyawan dapat langsung meningkatkan kinerja karyawan.

Motivasi dapat didefinisikan sebagai dorongan yang melekat yang mendorong seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu. Motivasi mengacu pada kumpulan keyakinan dan nilai yang mendorong individu untuk terlibat dalam kegiatan yang bertujuan untuk mencapai tujuan mereka. Maslow mengusulkan hierarki lima tingkat kebutuhan dalam karyanya tentang motivasi dalam tingkat pertama, kebutuhan fisiologis, adalah yang paling mendasar dan mencakup kebutuhan untuk bertahan hidup, seperti makanan, air, tempat tinggal, pakaian, dan istirahat, yang semuanya harus dipenuhi agar seseorang dapat terus hidup. Kedua, kebutuhan akan rasa aman, atau keselamatan, yang mencakup kebutuhan untuk melindungi diri dari bahaya lingkungan, potensi risiko, dan konflik bersenjata. Ketiga, kebutuhan akan keterikatan, atau interaksi sosial, dan lebih khusus lagi, kebutuhan untuk hidup bersama. Keempat, dorongan untuk dihargai dan dihormati oleh orang lain di sekitar Anda, yang dikenal dengan istilah harga diri. Kelima, dorongan untuk aktualisasi diri, atau keinginan untuk memanfaatkan bakat, kemampuan, dan potensi yang dimiliki. **"(Pokhrel, 2024).**

Motivasi kerja adalah dua faktor penting yang dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerja. Pengembangan kerja yang berkualitas dan motivasi kerja harus menjamin lingkungan kerja yang adil dan menguntungkan karyawan. Lingkungan

kerja yang adil harus dipastikan dapat meningkatkan kualitas kerja dan motivasi kerja yang bermanfaat bagi karyawan(Widian et al., 2024)

Penelitian yang dilakukan oleh (Putu et al., 2024) Menujukan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, seperti yang ditunjukkan dalam penelitian di Satuan Kepolisian PAB Kabupaten Gianyar. Peningkatan motivasi kerja mengarah pada peningkatan kepuasan kerja, yang memediasi hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan. sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Irawan et al., 2020) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan di atas,maka peneliti ingin melakukan penelitian dengan judul “**PENGARUH *REWARD* DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJRA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR BAPENDA SUMBAR**”

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang di uraikan di atas maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Kurangnya *reward* terhadap pegawai beprestasi pada kantor Bapenda Sumbar.
2. Keadilan dalam pemberian *reward* yang kurang maksimal terhadap pegawai kantor Bapenda Sumbar.

3. Gaya kepemimpinan yang masih kurang maksimal pada kantor Bapenda Sumbar.
4. Ketegasan pemimpin yang masih lemah dalam mengambil keputusan pada kantor Bapenda Sumbar.
5. Peningkatan kinerja yang kurang pada pegawai dari tahun ke tahun di kantor Bapenda Sumbar.
6. Masih rendahnya kinerja pegawai pada Kantor Bapenda Sumbar,
7. Hubungan antara pemimpin dan pegawai kurang harmonis pada kantor Bapenda Sumbar.
8. Motivasi kerja yang kurang mengakibatkan menurunnya kinerja pegawai di kantor Bapenda Sumbar.
9. Pemimpin kurang memberikan motivasi kepada pegawai kantor Bapenda Sumbar.
10. Motivasi menurun akibat kurangnya *reward* yang diberikan di kantor Bapenda Sumbar.

1.3 Batasan Masalah

Pembatasan masalah dilakukan agar permasalahan yang diteliti lebih terfokus pada tujuan penelitian. Oleh karena itu dalam penelitian ini dilakukan pembatasan masalah sebagai berikut ;

1. Kinerja pegawai sebagai variabel dependen, *reward* dan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen, motivasi kerja sebagai variabel intervening.

2. Penelitian ini dilakukan di Lingkungan Pemerintahan Kota Padang khususnya Kantor BAPENDA Kota Padang tahun 2024.

1.4.Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah *reward* berpengaruh terhadap motivasi kerja pada kantor Bapenda Sumbar ?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja pada kantor Bapenda Sumbar ?
3. Apakah *reward* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor Bapenda Sumbar ?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor Bapenda Sumbar ?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai kantor Bapenda Sumbar.
6. Apakah *reward* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada karyawan kantor Bapenda Sumbar?
7. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dilihat melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada karyawan kantor Bapenda Sumbar?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini dilakukan oleh penulis adalah untuk mengetahui, menganalisis dan mengungkap :

1. Pengaruh *reward* terhadap motivasi kerja pada kantor Bapenda Sumbar.
2. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada kantor Bapenda Sumbar.
3. Pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai pada kantor Bapenda Sumbar.
4. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada kantor Bapenda Sumbar.
5. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor Bapenda Sumbar.
6. Pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada kantor Bapenda Sumbar.
7. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada kantor Bapenda Sumbar.

1.6 Manfaat Penelitian

Berdasarkan kepada rumusan masalah dan tujuan penelitian diharapkan hasil yang diperoleh dalam penelitian ini memiliki manfaat positif bagi :

1. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan atau mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang diperoleh secara teoritis di bangku perkuliahan, terutama ilmu pengetahuan tentang Manajemen Sumber Daya Manusia sehingga penulis mendapatkan pengalaman baru dalam berpikir dan juga menambah daya analisis penulis.

2. Bagi Akademisi

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai tambahan referensi dan kepustakaan bagi mahasiswa serta merupakan perwujudan dari pengamalan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai acuan atau alat replikasi bagi peneliti di masa yang akan datang, yang tertarik untuk membahas permasalahan yang sama dengan yang dibahas dalam penelitian ini.

4. Bagi kantor BAPENDA Sumbar

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran bagi pimpinan kantor BAPENDA Sumbar dan dapat memberikan solusi alternatif dalam meningkatkan kinerja pegawai.