

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Menurut (**Pahira & Rinaldy, 2023**) sumber daya manusia memiliki kedudukan yang penting pada setiap organisasi karena untuk mencapai kinerja organisasi yang maksimal perlu memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya termasuk sumber daya manusia. Memanfaatkan individu-individu yang ada di dalam organisasi untuk ikut serta memaksimalkan kinerja organisasi adalah tugas dari manajemen sumber daya manusia. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya. MSDM diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Sumber daya manusia dalam sebuah industri atau perusahaan akan dituntut untuk selalu memberikan kinerja yang maksimal dan optimal dalam menangani tugasnya dengan sebaik mungkin. Menghadapi situasi dan kondisi tersebut, perusahaan harus menentukan strategi dan kebijakan manajemennya, khususnya dalam kinerja para karyawan.

Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat dibentuk melalui Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Barat Nomor Nomor 2 Tahun 2021 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Sumatera Barat, Peraturan Gubernur Sumatera Barat Nomor 49 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Daerah dan Peraturan Gubernur Provinsi Sumatera Barat Nomor 33 Tahun 2022 tentang Uraian Tugas Pokok dan Fungsi Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat. 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 dan Perjanjian Kinerja Badan Pendapatan Daerah, serta dalam rangka menjawab isu-isu aktual dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Organisasi yang berhasil dalam mempengaruhi pasar jika dapat menarik perhatian atas kelebihan yang dimiliki dalam berbagai hal dibandingkan dengan organisasi lain. *Performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Tinggi rendahnya kinerja pekerja berkaitan erat dengan sistem pemberian penghargaan yang diterapkan oleh lembaga/organisasi.

Menurut (**Syam, 2020**) pengertian kinerja pegawai adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan

menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan dan dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika. Kinerja merupakan aspek penting dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan. Dengan kinerja karyawan yang baik pada suatu perusahaan, maka perusahaan tersebut akan dapat mencapai tujuan yang diinginkannya. Adapun dibawah ini data capaian kinerja pegawai Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat.

**Tabel 1.1**  
**Data Capain Kinerja Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera 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 pencapain target tidak tercapai dan terealisasikan dengan baik berarti terdapat masalah yang menyebabkan penurunan kinerja yang dapat menyebabkan tidak tercapainya tujuan organisasi. Hal ini bisa disebabkan oleh *servant leadership*, motivasi kerja, dan kepuasan kerja yang masih belum tercapai secara optimal.

Menurut (**KamSyahroni, 2019**) *Servant leadership* adalah suatu model kepemimpinan yang memprioritaskan pelayanan kepada pihak lain, baik kepada karyawan/anggota perusahaan, pelanggan, maupun kepada masyarakat sekitar. *Servant leadership* merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin untuk meningkatkan komitmen pegawai dalam sebuah organisasi. *Servant leadership* secara tidak langsung berkaitan dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Seorang pemimpin dengan gaya *servant leadership* menggunakan segala kemampuannya untuk dapat meningkatkan komitmen organisasi. Komitmen tersebut harus kuat sehingga akan membentuk loyalitas pada diri pegawai sehingga kinerja mereka akan meningkat. Peningkatan kinerja pegawai tersebut berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan karena pegawai secara maksimal bekerja untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Penelitian yang dilakukan oleh (**Rachman et al., 2021**) menyatakan bahwa *servant leadership* berhubungan kuat dengan kinerja karyawan, dari hasil

analisis menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh **(Leadership et al., 2024)** menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Menurut **(Marliana & Febrian, 2023)** motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan gairah kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi kerja merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal dari dalam diri sendiri atau dari luar dirinya dengan keterampilan dan kemampuan yang dimilikinya untuk melakukan suatu kegiatan supaya mendapatkan hasil kerja yang baik dan tercapainya suatu tujuan. Penelitian yang dilakukan oleh **(Lestari et al., 2024)** menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh **(Abu, 2023)** menyatakan bahwa motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut **(Zailani & Artanto, 2024)** kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap yang positif untuk pekerja mencakup perasan serta tingkah laku dalam tanggung jawab pekerjaannya pastinya melalui penilaian pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam pencapaian nilai-nilai penting yang ada dipekerjaan. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seorang karyawan merasakan kepuasan dalam pekerjaannya, tentu dia akan berusaha semaksimal mungkin

dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian produktivitas kerja karyawan akan mengalami peningkatan secara optimal. Kebijakan dalam mengukur kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pokok berhasilnya perusahaan untuk mempertahankan kondisi perusahaannya. Mengingat pentingnya kepuasan kerja bagi kelangsungan jalannya perusahaan. Oleh kerena itu, pemimpin wajib memotivasi para karyawannya dengan memperhatikan apa yang menjadi kebutuhan para karyawan sehingga kepuasan kerja dapat tercapai. Penelitian yang dilakukan oleh (**Roswiyanti et al., 2021**) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (**Zailani & Artanto, 2024**) menyatakan bahwa Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas dan hasil penelitian terdahulu yang berbeda-beda maka penulis tertarik melakukan penelitian yang berjudul **“PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (PADA KANTOR BADAN PENDAPATAN DAERAH PROVINSI SUMATERA BARAT)”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Dari uraian latar belakang, maka penulis dapat menentukan identifikasi masalahnya sebagai berikut:

1. Rendahnya motivasi terhadap kinerja pegawai sehingga kurang adanya dorongan dari atasan.

2. Rendahnya *servant leadership* yang mengakibatkan kepuasan kerja kurang optimal.
3. Kurangnya penerapan *servant leadership* dalam mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja.
4. Kurangnya kepuasan pegawai terhadap pekerjaan yang dimiliki sehingga kinerja belum maksimal.
5. Kurangnya motivasi yang diberikan pemimpin kepada pegawai mengakibatkan ketidakpuasan dalam bekerja.
6. Belum optimalnya kepuasan kerja dapat dilihat dari kinerja pegawai yang tidak mencapai target.
7. Kurangnya ketepatan waktu yang digunakan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaanya.
8. Kurangnya menjaga komunikasi dan hubungan kerja sehingga menghambat peningkatan kinerja.
9. Adanya pegawai yang tidak disiplin dalam bekerja sehingga mengakibatkan produktivitas kerja menurun.
10. Rendahnya komitmen organisasi yang dimiliki pegawai sehingga kinerja menurun.

### **1.3 Batasan Masalah**

Agar terfokusnya penelitian ini penulis hanya membatasi masalah dengan *servant leadership* (X1) dan motivasi kerja (X2) sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai (Y) sebagai variabel terikat dengan kepuasan kerja (Z) sebagai variabel intervening pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat.

## 1.4 Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang, identifikasi masalah dan Batasan masalah di atas perumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *servant leardership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat?
3. Apakah *servant leardership* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh kinerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat?
6. Apakah *servant leardership* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat?
7. Apakah motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat?

## 1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *servant leardership* terhadap kepuasan kerja pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *servant leardership* terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *servant leardership* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat.

7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

### 1. Bagi Penulis

Untuk menambah wawasan, pengetahuan, dan pengalaman sebagai bekal dalam menerapkan ilmu di dalam dunia nyata. Dan untuk mengetahui sejauh mana hubungan antara teori yang diperoleh diperkuliahan dengan kondisi nyata di lapangan.

### 2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai suatu acuan untuk mengetahui Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Barat. Sehingga dapat menentukan strategi dalam pengambilan keputusan untuk masa yang akan datang.

### 3. Bagi peneliti selanjutnya

Dapat digunakan sebagai referensi dan pedoman untuk melakukan penelitian lanjutan serta sebagai bahan bacaan yang bermanfaat selain itu juga sebagai bahan perbandingan bagi pihak yang mengadakan penelitian dalam bidang yang sama.