

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan unsur utama sumber daya manusia aparatur Negara yang mempunyai peranan dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. PNS harus dapat memiliki kinerja yang baik serta sikap dan perilakunya yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada Negara, bermoral dan bermental baik, professional, sadar akan tanggungjawab sebagai pelayan publik, serta mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa. PNS sebagai unsur aparatur Negara dalam menjalankan roda pemerintahan di tuntut untuk melaksanakan tugas, pokok dan fungsinya serta menjunjung tinggi citra kepegawaian dan martabatnya demi kepentingan bangsa dan Negara. Agar mampu menjadi pegawai yang handal, professional dan bermoral, seorang PNS harus mampu memperbaiki sikap mental dan termotivasi untuk meningkatkan efektivitas kerja. Untuk mewujudkan PNS yang handal dan professional serta bermoral tersebut, perlu diberlakukan peraturan tentang disiplin bagi PNS yang dapat dijadikan pedoman dalam menegakkan peraturan, sehingga dapat menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas guna mendorong untuk dapat bekerja secara produktif, berdasarkan sistem karir dan prestasi kerja (<https://www.bkn.go.id> 2019).

Dalam rangka meningkatkan kinerja dari PNS, pemerintah telah menerbitkan peraturan disiplin mengenai PNS, yaitu peraturan pemerintah No 11 Tahun 1952 tentang hukum jabatan, peraturan pemerintah Nomer 6 tahun 1974 pembatasan kegiatan pegawai negeri sipil dalam usaha swasta, yang terakhir adalah dikeluarkannya peraturan pemerintah Nomer 53 tahun 2010 tentang disiplin pegawai negeri sipil. Tujuan pemerintah mengeluarkan peraturan disiplin PNS adalah untuk menjamin tata tertib dan kelancaran tugas PNS, sehingga dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai aparatur Pemerintah dapat berjalan semestinya, yang pada akhirnya dapat mendukung pembangunan Indonesia (<https://www.bkn.go.id>, 2019).

Menurut Taufiq, (2016) guna menjalankan organisasi di dalam instansi Pemerintahan perlunya adanya penataan yang baik dalam organisasi tersebut. Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi kemajuan perusahaan (Rivai, 2015). Semakin tinggi atau semakin baik kinerja karyawan maka tujuan perusahaan akan semakin mudah di capai, begitu pula sebaliknya yang terjadi apabila kinerja karyawan rendah atau tidak baik maka tujuan itu akan sulit di capai dan juga hasil yang di terima tidak akan sesuai dengan keinginan perusahaan.

Salah satu Instansi Pemerintahan yang ada di Provinsi Jawa Tengah Kabupaten Banjarnegara adalah Sekretariat Daerah Kabupaten Banjarnegara. Sekretariat Daerah Kabupaten Banjarnegara beralamat di Jl. Ahmad Yani No.16, Krandegan, Kec. Banjarnegara, Banjarnegara, Jawa Tengah 53474. Berdasarkan hasil wawancara peneliti yang dilakukan pada salah satu pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Banjarnegara pada 3 Mei 2021 menginformasikan bahwa Sekretariat Daerah Kabupaten Banjarnegara memiliki tingkat kedisiplinan kerja yang cukup bagus, pegawai harus datang, istirahat dan pulang tepat pada waktunya. Pemberian *punishment* berupa surat teguran juga diberlakukan di kantor pemerintahan ini, kehadiran pegawai menggunakan sidik jari sudah terlaksana sejak tahun 2012 demi terciptanya sikap disiplin dari masing-masing pegawai. Pemberian motivasi atau dorongan kerja agar pegawai berkinerja dengan baik dan mencapai target organisasi yang dituju, misalnya pemberian *reward* dan juga bonus berupa piknik (*refreshing*) yang dilakukan minimal 2 kali dalam setahun.

Kinerja pegawai sangat penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Bernardin dan Russel, (2002) dalam Setiawan (2015) kinerja adalah catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan spesifik atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Dalam definisi tersebut Bernardin dan Russel menekankan pengertian kinerja sebagai hasil dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada suatu organisasi. Salah satu tantangan yang dihadapi dalam meningkatkan kinerja (Endratno & Agnes, 2019). Kinerja adalah hasil

kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Moeheriono, 2012 dalam Rahayu, 2019).

Terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Salah satu faktor pertama yang dapat mempengaruhi kinerja adalah *Servant Leadership*. *Servant Leadership* didefinisikan sebagai sebuah gaya kepemimpinan yang melayani para karyawannya. Ia akan menempatkan kebutuhan pengikutnya sebagai prioritas utama dan memperlakukan bawahan sebagai rekan kerja (Sapengga, 2016). Konsep kepemimpinan yang melayani adalah suatu konsep kepemimpinan yang paling berkarisma dari segi moral Menurut (Sapengga, 2016). Northouse, (2016) dalam Endratno & Agnes, (2019) mengemukakan bahwa *servant leadership* memfokuskan agar pemimpin lebih peka dan perhatian terhadap masalah yang dimiliki oleh bawahan mereka, adanya rasa empati serta dapat mengembangkan mereka ke arah yang lebih baik. *Servant leadership* sangat dibutuhkan oleh lembaga publik karena sesuai dengan visi dan misinya organisasi publik sebagai pelayan masyarakat khususnya stakeholder dan pemimpin dapat membuat visi, memperbarui sikap, norma atau nilai-nilai dan perilaku, serta pendapat dan sebagainya (Mulyadi, 2011 dalam Endratno & Agnes, 2019).

Hal ini didukung oleh beberapa hasil penelitian terkait pengaruh *Servant leadership* terhadap kinerja, diantaranya hasil penelitian yang dilakukan oleh

Endratno & Agnes, (2019), Rahayu, (2019), Kurniawan, (2019), Hariono & Andreani, (2020) dan Insan, (2020) menyatakan bahwa *Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil perolehan berbeda ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Kamanjaya, dkk (2017) memperoleh hasil penelitian bahwa *Servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Faktor kedua yang dapat mempengaruhi kinerja adalah *reward*. *Reward* yaitu ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan. Menurut Shoimin, (2014) *reward* sebagai alat pendidikan diberikan ketika seorang anak melakukan suatu yang baik, telah berhasil mencapai sebuah tahap perkembangan tertentu, atau tercapainya sebuah target. *Reward* adalah salah satu strategi yang di gunakan dalam pengembangan pembelajaran dalam menciptakan suasana yang menyenangkan melalui melalui pendekatan kecintaan, perhatian, dan kasih sayang. *Reward* atau ganjaran merupakan salah satu langkah strategis yang di tekankan (Mulyasana, 2011). Nawawi, (2012) dalam Ablullah & Lumintang, (2021), menyatakan *reward* dilakukan untuk menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya. Pemberian *reward* akan sangat mempengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan diperusahaan karena dapat memberi kepuasan materi maupun non materi kepada karyawan.

Hal ini di dukung oleh beberapa hasil penelitian terkait pengaruh *reward* terhadap kinerja, diantaranya hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurhasan & Solehah, (2016), Ablullah & Lumintang, (2021), Apriyanti, dkk (2020), Ruben & Prianto, (2019), Pramesti, dkk (2019) dan Rosniyenti & Wahyuni, (2019) memperoleh hasil penelitian bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Faktor ketiga yang dapat mempengaruhi kinerja adalah *punishment*. *Punishment* adalah perbuatan yang tidak menyenangkan berupa hukuman atau sanksi yang diberikan kepada pegawai secara sadar ketika terjadi pelanggaran agar tidak mengulangi lagi. Jika *reward* merupakan bentuk yang positif, maka *punishment* adalah sebagai bentuk negatif, tapi jika diberikan secara tepat dan bijak dapat dijadikan sebagai alat untuk merangsang pegawai meningkatkan kinerjanya. Tujuan dari hukuman ini adalah untuk menimbulkan rasa tidak senang pada seseorang agar mereka tidak berbuat jahat, jadi hukuman yang dilakukan adalah untuk mendidik ke arah yang lebih baik (Koencoro, 2004 dalam Rosniyenti & Wahyuni, 2019).

Hal ini di dukung oleh beberapa penelitian terkait pengaruh *punishment* terhadap kinerja, diantaranya hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurhasan & Solehah, (2016), Rosniyenti & Wahyuni, (2019), Abdullah & Lumintang, (2021), Ruben & Poncoriyanto, (2019), dan Pramesti, dkk (2019) memperoleh hasil penelitian bahwa *punishment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil berbeda diperoleh dari penelitian Wasiati, (2018) yang menyatakan

bahwa *Punishment* berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang dilakukan oleh Abdullah & Lumintang, (2021) yang meneliti tentang “Pengaruh Kepemimpinan, *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan Pada Toko Dua Sekawan Pusat Kota Ternate”. Persamaan dengan penelitian sebelumnya adalah peneliti menggunakan variabel bebas *Reward* dan *Punishment*. Alasan peneliti melakukan pengembangan karena pada penelitian sebelumnya jumlah sampel masih terbatas dan belum sepenuhnya variabel *Reward* dan *Punishment* dapat mempengaruhi, sehingga peneliti menambahkan variabel kepemimpinan yang melayani, yang dimana pada penelitian Endratno & Agnes, (2019) *servant leadership* dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah objek penelitian, penelitian ini akan dilakukan pada Pegawai Bagian Pemerintahan Dan Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Kabupaten Banjarnegara, yang dimana terdapat beberapa fenomena mengenai *servant leadership*, *reward* dan *punishment*, dimana pegawai belum sepenuhnya dapat bekerja secara maksimal dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat.

Berdasarkan dari uraian diatas, dalam kesempatan ini peneliti bermaksud untuk mengkaji sejauh mana efek yang ditimbulkan dari penerapan *servant leadership*, *reward* dan *punishment* terhadap kinerja pegawai bagian pemerintahan dan otonomi daerah sekretariat daerah Kabupaten Banjarnegara.

Kajian studi ini selanjutnya akan diwujudkan dalam bentuk penelitian dengan judul “**Pengaruh *Servant Leadership, Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja (Studi Pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banjarnegara)***”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka peneliti merumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh *servant leadership, reward* dan *punishment* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Banjarnegara?
2. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Banjarnegara?
3. Apakah *reward* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Banjarnegara?
4. Apakah *punishment* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Banjarnegara?

C. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh *servant leadership, reward, dan punishment* secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Banjarnegara.
2. Menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Banjarnegara.

3. Menganalisis pengaruh *reward* terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Banjarnegara Bagian Pemerintahan dan Otonomi Daerah.
4. Menganalisis pengaruh *punishment* terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Banjarnegara Bagian Pemerintahan dan Otonomi Daerah.

D. Pembatasan Masalah

Penelitian yang dilakukan mencakup *servant leadership*, *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Banjarnegara Bagian Pemerintahan dan Otonomi Daerah. Adapun batasan-batasan yang peneliti gunakan adalah sebagai berikut:

1. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai tetap Sekretariat Daerah Kabupaten Banjarnegara Bagian Pemerintahan dan Otonomi Daerah.
2. Penelitian ini hanya terbatas pada variabel *servant leadership*, *reward*, dan *punishment* terhadap kinerja pegawai.
3. Penelitian ini kan dilaksanakan periode Desember 2021-Januari 2022.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Banjarnegara

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan masukan yang dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam menentukan kebijakan atau strategi peningkatan instansi untuk membantu pemahaman *servant leadership*,

reward dan *punishment*, sehingga dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan kerja pegawai.

2. Bagi Akademisi

Penelitian ini sebagai sumbangsih bagi perkembangan ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dan sebagai bahan informasi serta dapat digunakan sebagai bahan referensi dalam penelitian selanjutnya.

3. Bagi Pegawai Negeri Sipil

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi Pegawai Pemerintah Kabupaten Banjarnegara, Sehingga dapat mengetahui faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja.

4. Bagi Peneliti

Dengan adanya peneltian ini, dapat digunakan sebagai syarat lulus untuk mendapatkan gelar sarjana S1 manajemen di Universitas Muhammadiyah Purwokerto serta dapat mengetahui aplikasi dan penerapan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia pada praktek di Sekretariat Daerah Kabupaten Banjarnegara Bagian Pemerintahan dan Otonomi Daerah.