

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pemerintah Daerah merupakan pihak yang menjalankan roda perekonomian, pembangunan, dan pelayanan masyarakat yang dituntut untuk dapat melaksanakan pemerintahan secara transparan dan bertanggung jawab terhadap pengelolaan keuangan agar tercipta pemerintahan yang bersih (Setyaningrum, 2012). Pemerintah Daerah diatur berdasarkan Undang-Undang Nomer 23 Tahun 2014 sebagai penyempurnaan dari Undang-Undang No.12 Tahun 2008. Menurut Undang-Undang Nomer 23 Tahun 2014 yang menyebutkan bahwa pemerintahan daerah adalah kepala daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom. Pemerintahan di daerah dilaksanakan berdasarkan asas desentralisasi, yaitu penyerahan urusan pemerintahan oleh pemerintah pusat kepada daerah sesuai asas otonomi. Serta UU No.33 tahun 2004 sebagai perubahan dan penyempurnaan UU No.25 Tahun 1999 tentang perimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah untuk mendukung pendanaan atas penyerahan urusan kepada Pemerintah Daerah yang diatur dalam Undang-Undang tentang Pemerintah Daerah (Mahsun, 2006).

Pemerintah daerah dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan senantiasa memerlukan sumber penerimaan yang memadai dan dapat diandalkan. Pembangunan daerah sebagai bagian integral dan pembangunan

nasional dilaksanakan berdasarkan prinsip otonomi daerah dan pengaturan sumber daya nasional yang memberikan kesempatan bagi peningkatan kinerja daerah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat menuju masyarakat madani yang bebas korupsi, kolusi dan nepotisme. Maka dari itu terhitung sejak tanggal 1 Januari 2001 otonomi daerah secara efektif diberlakukan. Dengan adanya otonomi daerah, maka daerah dipacu untuk sedapat mungkin berkreasi dalam mencari sumber penerimaan daerah yang dapat mendukung pembiayaan pengeluaran daerah.

Instansi pemerintah merupakan organisasi pemerintahan yang menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Intensitas pelayanan pada masyarakat yang semakin tinggi, terutama didorong dengan semakin meluasnya masyarakat global membuat instansi pemerintah menghadapi banyak tantangan sekaligus peluang yang harus direspon dengan baik agar tetap mampu meningkatkan kinerjanya. Kondisi ini dianggap tantangan, karena instansi pemerintah diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan dan mampu melayani masyarakat. Pelayanan sebuah instansi dikatakan baik jika tujuan masyarakat yang diinginkan sudah tercapai. Keberhasilan instansi pemerintah untuk mampu melewati tantangan sekaligus mampu memanfaatkan peluang itu akan terwujud, ketika strategi dan juga proses operasi instansi pemerintah dapat mengarah pada bertemunya dua manfaat, yaitu tercapainya tujuan instansi pemerintah dan tujuan pegawai (Mangkuprawira, 2008). Kedua tujuan tersebut tidak dapat dipisahkan dan merupakan satu kesatuan yang utuh. Tujuan instansi

pemerintah dan tujuan pegawai yang seimbang akan memberikan manfaat yang besar bagi instansi pemerintah dan juga pegawai.

Di era globalisasi setiap organisasi atau perusahaan yang berbentuk swasta maupun pemerintah, tentunya memiliki tujuan baik yaitu jangka pendek maupun jangka panjang. Agar tujuan yang telah ditetapkan tercapai maka diperlukan perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia sebaik-baiknya. Sumber daya manusia merupakan aset utama bagi organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif berbagai aktivitas dalam organisasi. Sumber daya manusia mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar pendidikan yang pola pikirnya dapat dibawa ke dalam suatu lingkungan organisasi. Sumber daya manusia dapat bertahan karena memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan serta mengarahkan sumber daya lain dalam mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan (Azhad, dkk: 2018). Pengelolaan sumber daya manusia dapat berjalan sesuai dengan tujuan organisasi, maka upaya yang dilakukan salah satunya memiliki pemimpin yang dapat menjalankan sistem kepemimpinan yang dapat berperan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia khususnya bagaimana kinerja karyawan.

Kepemimpinan merupakan tulang punggung bagi pengembangan organisasi. Hal ini dikarenakan bahwa tanpa ada kepemimpinan yang baik, maka akan sulit mencapai tujuan pemerintahan yang telah ditetapkan. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinan yang akan digunakannya.

Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar Reza (2017). Menurut James (2012) bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Sedangkan menurut Tompubolon, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba untuk mempengaruhi kinerja bawahannya, dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan adalah strategi yang digunakan oleh seseorang dalam rangka mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan suatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Selain gaya kepemimpinan, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh insentif. Pemberian insentif merupakan salah satu cara atau usaha pemerintah untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan. Pemberian insentif oleh pemerintah merupakan upaya untuk memenuhi kebutuhan pegawai atau karyawan.

Insentif dapat dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai kepada pegawai yang presentasinya melebihi standar yang telah ditetapkan. Menurut Mayangsari (2013) insentif merupakan suatu faktor pendorong bagi pegawai untuk bekerja lebih baik agar kinerja pegawai dapat meningkat. Pada mulanya segala bentuk usaha yang dilakukan oleh setiap karyawan pasti mempunyai maksud dan tujuan tertentu, misalnya keinginan untuk lebih maju dan berprestasi serta ingin mendapatkan hasil yang lebih besar dari pada sebelumnya. Untuk dapat

melaksanakan maksud dan tujuan tersebut dibutuhkan adanya suatu dorongan yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri maupun dorongan dari luar. Dorongan yang berasal dari luar tersebut dapat berasal dari pimpinan instansi, misalnya dengan adanya pemberian tambahan yang dapat berupa uang, barang dan sebagainya. Dimana hal ini disebut dengan istilah insentif. Begitu juga menurut Mangkunegara (2015), mengemukakan bahwa insentif adalah: “suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap kinerja karyawan dan kontribusi terhadap organisasi (perusahaan).” Sedangkan menurut Zainal (2014) mengemukakan bahwa insentif adalah: “Bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan”.

Pamela & Oloko (2015) Motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup. Motivasi adalah memberikan bimbingan yang tepat atau arahan, sumber daya dan imbalan agar mereka terinspirasi dan tertarik untuk bekerja dengan cara yang anda inginkan. Menurut Chukwuma & Obiefuna (2014) Motivasi merupakan proses membangkitkan perilaku, mempertahankan kemajuan perilaku, dan menyalurkan perilaku tindakan yang spesifik, dengan demikian motif (kebutuhan, keinginan) mendorong karyawan untuk bertindak. Motivasi adalah suatu proses yang dimulai dengan kebutuhan dalam diri manusia yang menciptakan kekosongan dalam diri seseorang (Chukwuma & Obiefuna, 2014). Saraswathi (2011) dalam penelitiannya, motivasi didefinisikan oleh sebagai kesediaan untuk mengerahkan tingkat tinggi usaha, menuju tujuan

organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual. (Wan & Tan, 2013) berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu dan tujuan organisasi dan untuk memenuhi beberapa kebutuhan. Kuat lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi. Motivasi salah satu faktor paling penting yang mempengaruhi perilaku manusia dan kinerja. Tingkat motivasi seorang individu atau tim diberikan dalam tugas atau pekerjaan mereka yang dapat mempengaruhi semua aspek kinerja organisasi.

Menurut Wibowo (2014) kinerja adalah tentang bagaimana melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Keberhasilan kinerja dapat tercapai apabila mempunyai hubungan kuat aspek tersebut. Pada dasarnya mencakup sikap mental dan perilaku yang selalu mempunyai pandangan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan saat ini harus lebih berkualitas dari pada pelaksanaan pekerjaan masa lalu, untuk saat yang akan datang lebih berkualitas dari pada saat ini. Seorang pegawai atau karyawan akan merasa mempunyai kebanggaan dan kepuasan tersendiri dengan prestasi dari yang dicapai berdasarkan kinerja yang diberikannya untuk perusahaan. Simanjuntak (2011) mengungkapkan bahwa kinerja suatu organisasi dapat diukur dengan, pertama, sasaran atau target sebagaimana yang telah dirumuskan atau dinyatakan di dalam rencana kerja, kedua, standar umum, baik yang ditetapkan sebagai ketentuan atau pedoman oleh instansi resmi maupun yang diterima secara konsensus di tingkat nasional atau

internasional, Ketiga, standar yang telah ditetapkan secara khusus misalnya dalam menerima kerja kontrak, keempat, uraian tugas atau uraian jabatan menggambarkan pekerjaan atau tugas yang harus dilaksanakan oleh pejabat yang bersangkutan, kelima, misi atau tugas pokok organisasi atau unit organisasi menggambarkan apa yang harus dicapai oleh organisasi tersebut dalam kurun waktu tertentu.

Saat ini permasalahan yang dapat menjadi kendala dalam lembaga ialah sulitnya membangun sumber daya manusia. Faktor sulitnya memiliki sumber daya manusia yang hebat tidak lepas dari jiwa kepemimpinan yang dimiliki oleh setiap pemimpin lembaga. Oleh karena itu dalam sebuah lembaga seorang pemimpin mempunyai peran penting dan bertanggung jawab penuh dalam keberlangsungan lembaga. Menurut Robbins (2016) pemimpin (leader) adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan memiliki otoritas manajerial. Kepemimpinan (leadership) merupakan proses memimpin sebuah kelompok dalam mencapai tujuannya.

Objek dalam penelitian ini Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi. Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi memiliki kedudukan, tugas, dan fungsi untuk melakukan penyusunan kebijakan teknis di bidang pendapatan daerah, untuk pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknik di bidang pendapatan daerah. Berikut hasil perolehan pajak selama dua tahun terakhir yang telah diperoleh Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi.

Tabel 1.1 Pajak Perolehan Tahun 2019 s/d 2020
Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi

No	Pajak	2019	2020
1	Pajak Restoran	13.094.098.106,00	9.676.169.860,00
2	Pajak Hiburan	22.786.997.632,00	17.545.794.505,00
3	Pajak Reklame	3.616.158.078,00	1.656.294.917,00
4	Pajak Penerangan jalan	3.613.029.463,00	3.293.846.325,00
5	Pajak Parkir	73.893.893.697,00	75.702.376.081,00
6	Pajak Air Tanah	1.449.010.325,00	814.753.360,00
7	Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan	1.477.964.962,00	1.793.865.695,00
8	PBB Perdesaan dan Perkotaan	687.197.329,00	250.836.319,00
9	Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan	41.981.796.356,39	42.336.103.568,00
	Jumlah	34.234.881.134,20	38.532.904.294,72

Sumber Data: Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi

Dari tabel 1.1 tersebut diatas bisa diambil kesimpulan bahwa terjadi penurunan pada beberapa sektor pendapatan pajak dari tahun sebelumnya, kemungkinan penurunan pendapatan pajak ini terjadi dikarena produktifitas kerja para ASN yang menurun dan disebabkan pula karena peraturan baru dimana, dalam suatu lembaga pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) biasanya mendapatkan insentif guna mendorong motivasi kerja dan mendukung kinerja dari masing-masing pegawai. Namun, pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi pemberian insentif tidak diterima oleh ASN (Aparatur Sipil Negara) sejak 2 (dua) tahun terakhir. Kebijakan tersebut diatur dalam Perbup No. 17 Tahun 2020 tentang TPP (Tambahan penghasilan pegawai) pada pasal 25 yang berbunyi “ Pegawai ASN pada instansi pemungut pajak daerah dan retribusi daerah hanya dapat menerima TPP saja, tidak boleh menerima insentif pajak daerah dan retribusi daerah.” Pegawai ASN pada instansi yang menerapkan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) tidak menerima TPP.” Dampak dari Peraturan Bupati

Banyuwangi tersebut menimbulkan fenomena-fenomena yang terjadi antara lain terlihat dari rendahnya motivasi pegawai untuk berprestasi, yang ditunjukkan oleh beberapa pegawai yang bekerja hanya kalau ada tugas dari pimpinan, mereka tidak secara mandiri atau secara kreatif menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan cepat, masih adanya pegawai yang bermalasan pada waktu jam kerja, dan kurangnya kepedulian pegawai terhadap tugas-tugas yang dibebankan sehingga pegawai tidak menikmati pekerjaan yang dimilikinya. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa sikap pegawai masih harus diarahkan untuk dapat memperbaiki produktifitas kerja mereka sehingga terjadi peningkatan prestasi kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Alhudhori (2019) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Insentif terhadap Motivasi Serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan bahwa insentif kerja mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi dan berdampak positif terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian menurut Zulkarnaen (2016) menunjukkan bahwa insentif memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Kiswanto (2018) gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi bekerja pegawai. Panting (2019) gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai. Sumardiati (2016) Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan. Takandjandji (2015) Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan. Apa yang disampaikan dalam penelitian sebelumnya berbeda dengan penelitian berikut ini Beda lagi menurut Amalia, dkk. (2016) Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap

Motivasi Kerja dimana gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai menurut Rompas (2018), dipekuat juga oleh hasil penelitian menurut Saputri (2018) gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dan menurut Nurhuda dkk. (2019) gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Insentif Kerja Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja. Hasil yang berbeda pula disampaikan oleh Marhumi dan Nugroho, (2018) insentif tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hasil peneliti selanjutnya juga memunculkan hasil yang berbeda menurut Nurhuda dkk. (2019) gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Peneliti yang berbeda juga menemukan hasil yang berbeda dimana insentif materiil tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan menurut Pratama dkk. (2015). Hasil penelitian berikutnya juga menemukan perbedaan menurut Luhur, (2014) motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama menurut Dhermawan dkk. (2012) motivasi dan kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Beberapa hasil penelitian berbeda menjadikan gab dalam penelitian ini yang disampaikan oleh para peneliti sebelumnya, hasil penelitian ini diharapkan mampu menjelaskan perbedaan yang terjadi dalam penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dihasilkan.

Berdasarkan fenomena yang sudah diuraikan dan adanya research gap yang terkait dengan variabel yang menjadi kajian dalam penelitian ini, menunjukkan adanya variasi dari hasil penelitian terdahulu pada variabel-variabel yang digunakan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan, insentif kerja,

kinerja pegawai, dan motivasi kerja. Selain hasil yang bervariasi, penelitian terdahulu mempunyai perbedaan dalam analisis maupun objek penelitian, oleh karena itu peneliti akan berupaya untuk menguji dalam penelitian ini yang diberi judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Insentif Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi)”.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi?
2. Apakah insentif kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi?
3. Apakah gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja pada Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi?
4. Apakah insentif kerja mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja pada Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi?
5. Apakah motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi?
6. Apakah gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi?

7. Apakah insentif kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi.
2. Untuk mengetahui pengaruh insentif kerja terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi.
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi.
4. Untuk mengetahui pengaruh insentif kerja terhadap motivasi kerja pada Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi.
5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi.
6. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi.
7. Untuk mengetahui pengaruh insentif kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak yang berkepentingan, yakni:

1. Peneliti

Penelitian ini diharapkan akan menjadi tambahan wawasan dan pengalaman serta dapat dijadikan sebagai sumber informasi dan acuan bagi penelitian dalam mempraktekkan teori – teori yang telah di dapat dan mampu membandingkan dengan kenyataan yang terjadi di lapangan.

2. Instansi

Sebagai bahan masukan bagi instansi guna penerapan kebijakan – kebijakan dalam rangka peningkatan kinerja pegawai khususnya di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuwangi.

3. Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan informasi dan sebagai bahan referensi bagi para insan Akademisi untuk mencapai kesempurnaan serta sebagai dokumen ilmiah bagi perkembangan ilmu Sumber Daya Manusia.

4. Stakeholder

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu *stakeholder* dalam mengambil dan mempertimbangkan kebijakan dalam organisasi.