

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia mempunyai peranan yang besar dalam suatu organisasi, terutama untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi didukung sepenuhnya dari sikap dan perilaku pegawai, pegawai mempunyai peranan penting dalam membentuk dan mengelola organisasi dan memanfaatkan teknologi yang ada. Demi tercapainya tujuan organisasi, pegawai memerlukan motivasi untuk bekerja lebih rajin dan memiliki kinerja yang berkualitas dan kuantitas sehingga akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi. Selain itu, organisasi perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai dalam meningkatkan kinerja, yaitu kepemimpinan yang melayani dan kualitas kehidupan kerja pegawai. Kondisi ini mendorong terciptanya sikap dan tindakan professional dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai bidang dan tanggung jawabnya pegawai.

Kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi orang lain yang umumnya melalui motivasi untuk bekerja sesuai dengan tujuan dan sasaran yang berlaku (Mangkunegara, 2018:93). Kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) merupakan model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan dengan berorientasi pada pelayanan kepada masyarakat (Suryati, 2021). Kepemimpinan dalam organisasi menjadi paradigma yang harus dijawab melalui pelayanan kepada masyarakat dan internal organisasi

sehingga sinergi untuk mencapai tujuan (Effendi and Azhar, 2021). Penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan yang melayani berhubungan dengan kinerja pegawai (Idris 2021). Kepemimpinan *servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai (Apriana, Haslinda, and Afriza, 2023). Penelitian lain mendapatkan gaya kepemimpinan *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Ariyanti, Maryam, and Sulistiyowati, 2021; Dwijayanto, 2019; Rahmania, 2021; Sitoro, 2018).

Berbeda dengan penelitian Ikram (2019) yang menyebutkan kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Permasalahan yang terjadi karena sistem manajerial yang lemah dan kurangnya pengawasan yang kurang ketat yang mempengaruhi kinerja sehingga membuat kualitas kinerja menurun. Thoha (2020) menyatakan terdapat banyak faktor yang dipandang mempengaruhi kinerja salah satunya adalah kepemimpinan. Kepemimpinan yang melayani menjadi hal penting dalam membentuk kinerja pegawai. Fenomena di lapangan terkadang didapatkan sikap ataupun tindakan pegawai yang kurang ramah dan lebih mendahulukan orang yang dikenalnya dalam pelayanan menyebabkan memunculkan kekecewaan di masyarakat, sehingga timbul persepsi yang kurang baik tentang kinerja serta menganggap pelayanan ini masih sama saja seperti sebelumnya. Langkah memperbaiki kondisi ini dengan meningkatkan peran pimpinan melalui supervisi (Puteri, 2022).

Organisasi bertanggung jawab untuk memelihara kualitas kehidupan kerja atau disebut juga dengan *Quality of Work Life (QWL)* dan membina tenaga kerja agar bersedia memberikan sumbangannya secara optimal untuk mencapai tujuan

organisasi (Hasmalawati and Hasanati, 2018). Kualitas kehidupan kerja merupakan sekumpulan fenomena dan atribut yang muncul dalam interaksi seseorang dan lingkungannya di tempat dia bekerja dalam sebuah organisasi (Dwijayanto, 2019). Kualitas kehidupan kerja mempengaruhi kinerja pegawai, sebagaimana penelitian mendapatkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (Hasmalawati and Hasanati, 2018). Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (Irawati, 2018; Laksana and Rozak, 2020; Suparjo, Sunarsih, and Sakdiyah, 2018). Berbeda dengan hasil penelitian yang mendapatkan kualitas kehidupan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja (Agow, Adolfina, and Dotulong, 2020). Penelitian lain juga disebutkan bahwa kualitas kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Nadiroh and Rijanti, 2022).

Kinerja pegawai juga ditentukan dari motivasi yang dimiliki pegawai. Motivasi muncul dari dalam diri dan luar diri pegawai (Pebrianti, 2018). Ketika organisasi sedang membangkitkan motivasi pegawai berarti organisasi sedang melakukan sesuatu untuk memberikan apa yang menjadi kebutuhan pegawai sehingga pegawai juga akan melakukan sesuatu untuk memberikan apa yang menjadi tujuan organisasi. Motivasi memberikan daya dorong dalam meningkatkan kinerja pegawai (Hasibuan, 2018:54). Penelitian membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Monica, 2020). Berbeda dengan penelitian bahwa motivasi tidak berhubungan signifikan terhadap kinerja (Julianry, 2018). Penelitian Hasmalawati and Hasanati (2018) juga membuktikan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Permasalahan utama dalam penelitian ini yaitu pimpinan maupun pegawai belum memperhatikan dengan sungguh-sungguh tugas dan tanggung jawab serta tujuan yang harus dicapai oleh instansi, kurangnya komunikasi antara pimpinan dan staf, serta pegawai belum dilibatkan secara menyeluruh dalam melakukan pekerjaan, sehingga akan menurunkan motivasi kerja yang berdampak pada penurunan kinerja (Al Ansori, Suradinata, and Nurdin, 2022). Penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja (Asvriana, Pareke, and Dharmayana, 2020). Kepemimpinan yang melayani berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja (Rêgo, Supartha, and Yasa, 2018). Selain itu motivasi kerja pegawai dalam organisasi juga ditentukan dari kualitas kehidupan kerja (Hasmalawati and Hasanati, 2018).

Hasil temuan pada penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang berbeda-beda tentang pengaruh kepemimpinan yang melayani dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi. Hasil fenomena di lapangan didapatkan tingkat motivasi dalam bekerja yang kurang, yaitu dilihat dari masih adanya pegawai hadir lewat dari waktu yang ditentukan misalnya seharusnya jam masuk kantor adalah jam 07.00 WIB tetapi hadir lebih dari jam 07.00 WIB, dan istirahat jam 12.00-13.00 WIB tetapi pada kenyataannya masih ditemukan pegawai yang masuk kembali ke kantor jam 14.00 WIB, apel pagi juga tidak diikuti secara disiplin. Tingkat Absensi pegawai tidak ada yang menunjukkan tingkat kehadiran 100%. Apel pagi rata-rata 70%, Absensi Masuk rata-rata 87,54% dan Absensi Pulang rata-rata 86,55%.

**Tabel 1.1**  
**Penilaian Aspek Motivasi Pegawai**

<b>Indikator</b>	<b>Hasil</b>	<b>Target</b>
Absensi masuk	87,54%	>90%
Absensi pulang	86,55%	>90%
Kehadiran	88,75%	>90%
Ketepatan waktu	76,81%	>90%

Sumber Data : Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara 2023

Fenomena dilapangan menggambarkan motivasi pegawai untuk hadir tepat waktu dan mengikuti aturan masih belum optimal, penyelesaian tugas tidak bisa tepat waktu yang menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Aspek kepemimpinan yang melayani menunjukkan staf hanya mengikuti perintah, respon umpan balik tidak ada, komunikasi hanya searah yang menunjukkan pimpinan yang melayani kurang baik. Kondisi kerja yang ada masih kurang kondusif karena kerjasama antar rekan kerja masih kurang. Penilaian kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

**Tabel. 1.2**  
**Laporan Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara**

<b>Kriteria</b>	<b>Hasil</b>		<b>Target</b>
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	
Prestasi kerja	68,51%	65,25 %	>90%
Integritas	71,9%	70,4%	>90%
Kedisiplinan	72,8%	73,4%	>90%
Kerjasama	78,3%	76,7%	>90%
Motivasi kerja	72,56%	78,43%	>90%
Perilaku kerja	58,25%	52,22 %	>90%
Pengembangan karir	78,91%	79,92%	>90%
Kepemimpinan	68,72%	67,92%	>90%
Pelayanan	72,8%	71,9%	>90%
<b>Rata-Rata</b>	<b>80,34%</b>	<b>79,52%</b>	<b>&gt;90%</b>

Sumber Data : Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara 2023

Dari Tabel 1.2 tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata hasil kinerja pada tahun 2021 sebesar 80,34%, akan tetapi tahun 2022 menurun 79,52% dan belum mencapai target yang telah ditetapkan yaitu >90% sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai belum mencapai target. Fenomena yang ada pada pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara didapatkan sebagian pegawai belum menunjukkan empati dalam memberikan pelayanan, ketika ada permasalahan tidak berusaha menyelesaikan masalah, masih belum maksimal dalam menjalankan visi pemerintah daerah yang disebabkan kurangnya kesadaran dari pegawai. Selain itu aspek motivasi kerja pegawai Sekretariat Daerah Jepara yang kurang yang terlihat dari sikap dan tindakan dalam pelayanan, penyelesaian tugas tidak tepat waktu, tingkat absensi pegawai belum mencapai target, beberapa pegawai tidak menyelesaikan tugas hari ini, bermalas-malasan, kurang tanggungjawab serta kurang proaktif.

Aspek masa kerja pegawai dijelaskan sebagai berikut :

**Tabel 1.3**  
**Masa Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara**

No	Tahun Kerja	Eselon II	Eselon III	Eselon IV	Staff	Jumlah
1.	1 sampai < 5 Th	6	9		23	38
2.	5 sampai < 10 Th	1		10	65	76
3.	10 sampai < 15 Th			17	65	82
<b>Total</b>						<b>196</b>

Sumber Data : Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara 2023

Berdasarkan tabel 1.3 tersebut dapat diketahui bahwa kondisi kerja yang ada terkait pengembangan karir (promosi) belum terakomodasi dengan baik karena banyak dijumpai pegawai yang sudah terlalu lama di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara sehingga restrukturisasi kerja belum terwujud, pegawai kurang

terlibat dalam program yang ditentukan serta tunjangan yang tidak setara antar pegawai, komunikasi yang ada kurang terbuka yang menunjukkan kualitas kehidupan kerja yang kurang.

**Tabel 1.4**  
**Jabatan yang Kosong di Kabupaten Jepara**

No	Jabatan	Jumlah
1.	Eselon II	10 Jabatan
2.	Eselon III	30 Jabatan
3.	Eselon IV	55 Jabatan
	Total	95 Jabatan

Sumber Data : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara 2023

Berdasarkan tabel 1.4 tersebut dapat diketahui bahwa jabatan yang kosong di Kabupaten Jepara sejumlah 95 Jabatan, hal tersebut menunjukkan bahwa peluang untuk dilakukannya promosi ataupun mutasi jabatan sangatlah dapat dilakukan untuk merestrukturisasi pegawai di Kabupaten Jepara khususnya di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara.

Berdasarkan hasil temuan (fenomena) di lapangan dan *gap researche*, maka secara spesifik penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan yang melayani dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel mediasi (studi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara).

## 1.2. Perumusan Masalah

Pegawai sebagai pelaku organisasi harus selalu melakukan adaptasi terhadap pekerjaan dan lingkungan mereka untuk menciptakan kualitas dan kuantitas kerja

yang baik. Kepemimpinan yang melayani menjadi dasar untuk meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Kualitas kehidupan kerja yang kondusif juga akan membentuk motivasi kerja dan kinerja pegawai. Situasi kerja yang buruk dapat menyebabkan kinerja yang menurun karena motivasi kurang, sehingga upaya meningkatkan kinerja melalui motivasi dilakukan dengan melaksanakan kepemimpinan yang efektif dan pembentukan kualitas kehidupan kerja yang baik.

Berdasarkan pada latar belakang permasalahan tersebut, dapat dibuat pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja pegawai?
2. Bagaimana pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap motivasi kerja?
4. Bagaimana pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap motivasi kerja?
5. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai?
6. Bagaimana pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel mediasi?
7. Bagaimana pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel mediasi?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja pegawai.

2. Menganalisis pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai.
3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap motivasi kerja.
4. Menganalisis pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap motivasi kerja.
5. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
6. Menganalisis pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel mediasi.
7. Menganalisis pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel mediasi.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

##### **1.4.1 Secara Teoritis**

1. Mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya ilmu manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan yang melayani dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel mediasi.
2. Secara teoritis memberikan bukti empiris tentang peran kepemimpinan yang melayani dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel mediasi.

##### **1.4.2 Secara Praktik**

1. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan bagi pegawai dalam upaya meningkatkan kinerja dalam sebuah instansi.
2. Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan kepada pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja pegawai dengan cara mengevaluasi peran

kepemimpinan yang melayani, kualitas kehidupan kerja dan motivasi kerja.

