

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perkembangan lingkungan strategis nasional dan internasional yang dihadapi sekarang ini dan dimasa yang akan datang menuntut perubahan paradigma dalam pengelolaan manajemen pemerintahan, sistem kelembagaan pemerintahan, kepemimpinan pemerintahan, peningkatan kompetensi sumber daya manusia dan integritas dalam penyelenggaraan pemerintahan yang mengarah pada terselenggaranya pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pemerintahan yang bersih (*clean goverment*). (Pratista, 2019)

Fenomena perubahan paradigma ini diwujudkan dengan lahirnya Undang-Undang nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Undang-undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja, dimana dalam pasal 58 dijelaskan bahwa asas penyelenggaraan pemerintah daerah diantaranya adalah asas efisiensi dan asas efektifitas, dalam penjelasan pasal tersebut yang dimaksud asas efisiensi adalah asas yang berorientasi pada minimalisasi penggunaan sumber daya dalam penyelenggaraan negara untuk mencapai hasil kerja yang terbaik sedangkan asas efektivitas adalah asas yang berorientasi pada tujuan yang tepat guna dan berdaya guna. (Nurhadian, 2017).

Masalah utama yang ada dalam manajemen sumber daya manusia yang patut mendapat perhatian organisasi adalah kinerja pegawai. Kinerja pegawai dianggap penting bagi organisasi karena keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja pegawai itu sendiri. Kinerja pegawai merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan peranannya dalam organisasi yang menaunginya. Tidak hanya pada tingkat pemerintahan yang lebih tinggi, pada pemerintahan desa, peningkatan Kinerja Perangkat Desa juga menjadi suatu keharusan untuk dilaksanakan.

Dalam Peraturan Walikota Sawahlunto nomor 2 Tahun 2017 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja perangkat desa Kota Sawahlunto, yang dimaksud dengan perangkat desa adalah Sekretaris Desa, Pelaksana Kewilayahan, dan Pelaksana Teknis di Desa. Seorang kepala desa, sebagai pemimpin di desa mempunyai peranan besar untuk dapat meningkatkan kinerja perangkatnya guna mewujudkan pembangunan dalam bidang pelayanan kepada masyarakat sebagai suatu tuntutan pembangunan daerah baik di tingkat Desa secara khusus, maupun pada tingkat Kota pada umumnya.

Di Kota Sawahlunto terdapat 4 (empat) Kecamatan, 27 Desa dan 10 Kelurahan, yakni Kecamatan Talawi yang terdiri dari 11 Desa, Kecamatan Barangin terdiri dari 4 Kelurahan dan 6 Desa, Kecamatan Lembah Segar terdiri dari 6 Kelurahan dan 5 Desa, dan Kecamatan Silungkang yang terdiri dari 5 Desa. Penulis mengkhususkan meneliti kinerja perangkat Desa se-Kecamatan Talawi karena Kecamatan Talawi ini merupakan satu-satunya kecamatan di Kota

Sawahlunto dengan Populasi penduduk terbanyak, wilayah terluas, dan jumlah Desa terbanyak.

Kinerja dari perangkat desa menjadi sangat menarik perhatian untuk penulis teliti lebih lanjut karena hal tersebut akan berpengaruh besar terhadap pelayanan prima yang seharusnya diterima oleh warga masyarakat, terutama yang berada di Desa dalam wilayah kecamatan Talawi. Karena pada masa sekarang ini, tuntutan masyarakat akan pelayanan terbaik merupakan hal yang tidak bisa kita pungkiri. Terlebih pada masa pandemic yang disebabkan oleh *corona virus disease 2019*, atau yang cukup jamak kita kenal dengan istilah *covid-19*.

Penelitian yang dilakukan oleh (M, 2017) hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh (Edward, 2016) hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Pratista, 2019) hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Pelayanan prima kepada seluruh masyarakat terutama pada ujung tombak pelayanan di desa, tidak akan dapat tercapai dengan baik tanpa adanya kinerja yang optimal dari perangkat desa selalu pioneer pelayanan dan penggerak roda pemerintahan di Desa. Untuk itu, kinerja perangkat desa menjadi suatu hal yang sangat penting, karena masih terdapat kondisi di lapangan dimana perangkat desa

menjalankan tugas pokok dan fungsinya hanya sekedar untuk melepaskan kewajiban saja, tanpa ada peningkatan yang signifikan, sementara pada waktu yang bersamaan tuntutan dan kebutuhan masyarakat akan terciptanya pelayanan yang lebih baik sudah semakin tinggi. Untuk menggambarkan kinerja perangkat desa di Kecamatan Talawi berikut disajikan tabel 1.1 hasil temuan inspektorat Kota Sawahlunto pada pemeriksaan penyelenggaraan pemerintahan desa :

**Tabel 1.1**  
**Daftar Temuan Inspektorat Tahun Anggaran 2020**  
**Desa se Kecamatan Talawi**

No	Jenis Temuan	Rincian Temuan
1	Pembuatan laporan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelaksana kegiatan tidak membuat laporan</li> <li>- Laporan penyelenggaraan pemerintahan desa tidak sesuai dengan aturan yang lebih tinggi</li> <li>- Laporan disampaikan tidak melalui jalur sesuai dengan aturan</li> </ul>
2	Kelebihan / keterlanjuran pembayaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pembayaran proyek desa tidak sesuai SSH</li> <li>- Keterlanjuran pembayaran biaya perjalanan dinas yang tidak sesuai ketentuan</li> <li>- Adanya belanja yang tidak sesuai ketentuan dan tidak punya dasar hukum</li> <li>- Pajak yang belum dipungut dan disetorkan ke kas Negara</li> <li>- Pembayaran uang perjalanan dinas ganda dengan pembayaran uang transportasi</li> <li>- Pembayaran tunjangan beban kerja yang tidak sesuai aturan</li> <li>- Kelebihan pembayaran gaji ke 13</li> </ul>
3	Program bantuan ekonomi kerakyatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bantuan yang diberikan kepada masyarakat yang tidak mempunyai keahlian di bidang tersebut, sehingga bantuan tidak tepat sasaran dan mengakibatkan anggaran menjadi kurang bermanfaat</li> <li>- Tidak jelasnya spesifikasi bantuan ternak yang akan diberikan kepada masyarakat</li> <li>- Kegiatan pengadaan insektisida dan fungisida bagi petani tidak terencana</li> </ul>

		<p>dengan baik sehingga terkesan asal-asalan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya bibit tanaman yang tidak disalurkan kepada masyarakat</li> </ul>
4	Kesesuaian aturan yang berlaku	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyek desa tidak dilengkapi RAB dan gambar sesuai ketentuan</li> <li>- Surat Keputusan Kepala Desa yang tidak mempunyai dasar hukum</li> <li>- Surat pertanggungjawaban tidak dilengkapi bukti pengeluaran sesuai aturan</li> <li>- Adanya RPJMDes tidak sesuai Permendagri</li> <li>- Tidak adanya berita acara pemeriksaan dan serah terima pekerjaan proyek fisik</li> <li>- Pengurus barang tidak membuat daftar register barang</li> <li>- Pembuatan surat keputusan didasarkan pada aturan yang sudah tidak berlaku</li> <li>- Surat keputusan tidak mempunyai legalitas karena tidak diberi nomor dan ditandatangani</li> <li>- Aset desa tidak ditetapkan status penggunaannya</li> <li>- Tim Pengelola Kegiatan tidak ditetapkan dengan surat keputusan Kepala Desa</li> <li>- Kegiatan pengadaan barang dan jasa di desa belum dilaksanakan sesuai dengan tata kelola yang baik sesuai dengan aturan tentang pengadaan barang/jasa di desa.</li> </ul>
5	Disiplin Perangkat Desa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ketidapatuhan pada jam kerja</li> <li>- Ketidapatuhan pada aturan pakaian dinas</li> <li>- Perangkat desa tidak mematuhi sepenuhnya perintah kepala desa</li> </ul>
7	Kualitas proyek fisik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurangnya kualitas hasil pembangunan di desa</li> </ul>

*Sumber : Inspektorat Tahun Anggaran 2020 Desa se Kecamatan Talawi*

Berdasarkan tabel 1.1 di atas dapat di lihat bahwa hasil temuan inspektorat tersebut, terlihat dengan banyaknya temuan menunjukkan bahwa perangkat desa belum memenuhi indikator-indikator kinerja, sehingga kinerja perangkat desa menjadi dipertanyakan dan dapat dianggap rendah. Yang menjadi akar

permasalahan dalam hal ini adalah kinerja dari perangkat desa yang tidak ditingkatkan. Namun kinerja ini tidak berdiri sendiri, ada banyak hal penting lainnya yang menjadi penyebab, sehingga berakibat kinerja menjadi stuck, tidak menjadi lebih baik, dan tidak meningkat seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, tuntutan serta kebutuhan masyarakat. Dari keterangan data di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat kinerja pegawai belum optimal, disenyalir disebabkan oleh kepemimpinan transformasional, kompetensi dan motivasi.

Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan transformasional. Faktor kepemimpinan transformasional memiliki peranan yang cukup berpengaruh untuk tercapainya tujuan organisasi, hal ini diperlukan adanya konseptual dari seorang pimpinan yang dapat mengarahkan bawahannya supaya dapat melaksanakan tugas yang diperintahkan dapat terlaksana dengan baik. Namun dalam prakteknya, orang bekerja dan melakukan tugas serta bertanggung jawab pada pekerjaannya, sering dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan pimpinan organisasi tersebut. Para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan motivasi, keamanan, kualitas kehidupan kerja, dan terutama tingkat prestasi dalam suatu organisasi. Hal tersebut memberi arti, bahwa kepemimpinan memiliki faktor penting bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Dengan kemampuan yang dimiliki oleh pimpinan, dapat mempengaruhi pegawainya melakukan pekerjaan sesuai dengan apa yang diarahkan dan diinginkannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional kepala desa terhadap peningkatan perangkat desa se-Kecamatan Talawi, masih terdapat beberapa kendala diantaranya Sumber Daya Manusia yang masih kurang mumpuni berkualitas yang dimiliki oleh perangkat baik sehingga berimplikasi pada pemberian pelayanan yang kurang baik dan kurang berprestasi dalam kerja. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Djuraidi & Laily, 2020) hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh (Edward, 2016) hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Anam & Mukaffi, 2020) hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja adalah kompetensi. Berdasarkan temuan awal penulis di lapangan, maka kompetensi juga sangat berpengaruh terhadap kinerja dari perangkat desa se-Kecamatan Talawi. Masih terdapat perangkat desa yang belum cukup kompeten dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, sehingga hal ini secara berurutan akan berimbas pada rendahnya pelayanan, dan sulit untuk memberi pelayanan prima secara profesional dan paripurna pada masyarakat. Pada pemerintahan desa, sebagai pelaksana paling dasar dalam memberikan pelayanan pada masyarakat, haruslah memiliki kompetensi, harus memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku dalam

pelaksanaan tugas jabatannya. Seorang perangkat desa dituntut untuk memahami urusan yang menjadi tugas pokok dan fungsinya secara komprehensif dan baik.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Muslimah, 2016) hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa ada pengaruh yang signifikan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh (M, 2017) hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa ada pengaruh yang signifikan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Putri & Gilang, 2018) hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa ada pengaruh yang signifikan kompetensi terhadap kinerja karyawan.

Faktor ketiga yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi. Kinerja tidak berdiri sendiri, karena ada motivasi yang mempengaruhinya. Jika motivasi rendah, maka hasil kinerja juga cenderung kurang baik. Menurut (S. M. Hasibuan, 2016) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal spesifik sesuai dengan tujuan individu. Jika perilaku seseorang pegawai disertai adanya motivasi yang tinggi, maka akan menghasilkan kinerja yang memuaskan. Kinerja dipengaruhi oleh campur tangan dari motivasi, semakin tinggi motivasi dari seorang perangkat Desa, maka akan semakin baik dan meningkat kinerja yang mampu diberikannya. Demikian juga sebaliknya, jika seorang perangkat desa tidak termotivasi dalam bekerja, maka kinerja yang dilakukannya juga tidak mengalami peningkatan (hanya sesuai standar saja, atau bahkan dengan kemungkinan lebih buruk bahwa kinerja yang diberikannya dibawah standar dari kinerja idealnya).



Dalam hal ini terjawab kenapa kinerja menjadi tidak berkembang, karena motivasi rendah, sehingga perangkat desa tersebut tidak memiliki dorongan untuk mengeksplor diri menjadi lebih baik. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Nurhadian, 2017) berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa ada pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh (Edward, 2016) berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa ada pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Pratista, 2019) berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa ada pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena di atas penulis ingin mengetahui **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai variabel intervening pada perangkat desa se-Kecamatan Talawi.**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan kajian-kajian teori MSDM dan fenomena yang telah diuraikan dari latar belakang, banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Belum optimalnya pencapaian kinerja perangkat desa se-kecamatan Talawi;

2. Terdapat hubungan yang kurang baik antar pegawai maupun hubungan pegawai dengan atasan sehingga menyebabkan penurunan motivasi dalam bekerja;
3. Adanya rasa sudah nyaman dengan keadaan saat ini, dan tidak adanya keinginan untuk meningkatkan kemampuan, sehingga dalam bekerja menjadi kurang termotivasi;
4. Adanya perangkat desa yang kurang kompeten dalam melaksanakan tugas dan fungsinya;
5. Dalam penempatan perangkat desa belum sepenuhnya berjalan dengan baik sehingga masih terdapat beberapa perangkat desa yang tidak menguasai pekerjaan;
6. Masih terdapat pemimpin yang belum mampu menjalankan fungsi manajerialnya dengan baik, pimpinan belum mampu menjalankan fungsi pengawasan dengan baik dan belum mampu menjalankan komunikasi yang baik dengan bawahan;
7. Konflik kerja yang berkepanjangan terjadi di dalam organisasi membuat kinerja tidak sinergi;
8. Adanya indikasi perangkat desa tidak mempunyai inovasi untuk percepatan pekerjaan dan masih mengerjakan pekerjaan rutinitas saja;
9. Masih banyak perangkat desa kurang disiplin, yang terlihat dari terlambat masuk kantor dan pulang tidak tepat waktu;

10. Pembagian tugas dan pekerjaan yang dibebankan belum sesuai dengan keahlian dan belum adanya kebijakan pemberian insentif bagi perangkat desa yang berprestasi;
11. Beban pekerjaan yang diberikan belum sesuai dengan kompetensi, pimpinan belum bisa menjadi panutan bawahan, dan perlakuan serta beban pekerjaan dirasakan belum seimbang atau merata;
12. Lingkungan kerja yang kurang mendukung perangkat desa untuk berkembang;
13. Adanya kepribadian yang sudah merasa cukup dengan melakukan pekerjaan rutin saja, tanpa perlu berinovasi untuk menjadi lebih baik;
14. Budaya kerja lama yang dijadikan pola, sehingga tidak ada keinginan untuk meningkatkan kapasitas perangkat desa secara umum;
15. Kurangnya komitmen organisasi untuk bersama-sama memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat melalui peningkatan kinerja.

### **1.3 Batasan Masalah**

Agar penelitian lebih berfokus dan tidak menimbulkan banyak penafsiran maka perlu dibatasi permasalahan yang diteliti. Hal ini bertujuan agar penelitian yang dilakukan dapat diungkap secara lebih cermat dan teliti. Berdasarkan uraian yang dikemukakan di atas, maka variabel-variabel bebas yang digunakan pada penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional dan kompetensi, variabel intervening adalah motivasi, sedangkan untuk variabel terikat adalah kinerja perangkat desa se-Kecamatan Talawi. Periode penelitian tahun 2022.

## **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan indentifikasi masalah di atas, maka dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi perangkat Desa se-Kecamatan Talawi ?
2. Apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap motivasi perangkat Desa se-Kecamatan Talawi ?
3. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perangkat Desa se-Kecamatan Talawi ?
4. Apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja perangkat Desa se-Kecamatan Talawi ?
5. Apakah terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja perangkat Desa se-Kecamatan Talawi ?
6. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perangkat Desa se-Kecamatan Talawi melalui motivasi sebagai variabel intervening ?
7. Apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja perangkat Desa se-Kecamatan Talawi melalui motivasi sebagai variabel intervening ?

## **1.5 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan masalah yang terdapat dilatar belakang masalah, maka tujuan yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui dan menganalisis secara empirik :

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi perangkat Desa se-Kecamatan Talawi
2. Pengaruh kompetensi terhadap motivasi perangkat Desa se-Kecamatan Talawi
3. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perangkat Desa se-Kecamatan Talawi
4. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja perangkat Desa se-Kecamatan Talawi
5. Pengaruh motivasi terhadap kinerja perangkat Desa se-Kecamatan Talawi
6. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perangkat Desa se-Kecamatan Talawi melalui motivasi sebagai variabel intervening
7. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja perangkat Desa se-Kecamatan Talawi melalui motivasi sebagai variabel intervening

### **1.5.2 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini dapat dibagi menjadi kepada tiga bagian yaitu :

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan terutama bidang pengembangan Sumber Daya Manusia, dan dapat menjadi pelengkap bagi penelitian terdahulu serta dapat menjadi salah satu rujukan bagi peneliti-peneliti selanjutnya dengan tema sejenis yang meneliti dan mengkaji kinerja dikaitkan dengan variabel

Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, dan Motivasi atau dengan variabel-variabel lain yang mempengaruhinya.

## 2. Manfaat Praktis

Bagi pembaca penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber bacaan yang bermanfaat sebagai referensi atau bahan pustaka bagi para peneliti selanjutnya. Disamping itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai sumbangan pemikiran dan pertimbangan bagi pimpinan pemerintahan terdepan di Kota Sawahlunto dan wilayah lain secara umum, dan di Kecamatan Talawi secara khusus dalam menentukan kebijakan untuk meningkatkan kinerja perangkat desa melalui program-program yang relevan.