

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Indonesia merupakan negara yang menerapkan kebijakan otonomi daerah. Dengan diberlakukannya otonomi daerah, diharapkan pemerintah daerah dalam menyelenggarakan pemerintahannya dapat lebih meningkatkan kreativitas dan memiliki kebebasan dalam mengatur dan mengembangkan potensi yang ada pada daerahnya secara lebih maksimal. Untuk menyukseskan tujuan dari pelaksanaan kebijakan otonomi daerah tersebut, tidak bisa lepas dari peran pemerintah desa sebagai ujung tombak dalam menyelenggarakan dan menyukseskan program-program pemerintah. Pemerintah desa sebagai instansi pelayanan publik dituntut untuk senantiasa memperbaiki dan melakukan perubahan sesuai dengan perkembangan zaman. Oleh karena itu, menjadi suatu keharusan jika kemampuan sumber daya aparat pemerintah desa harus dipersiapkan dan dikelola dengan baik agar dapat meningkatkan kinerja unggul dari pemerintah desa, sehingga dapat memberikan pelayanan prima pada masyarakat dan tujuan terciptanya pemerintahan yang baik (*good governance*) dapat tercapai (Winarni dan Rahmaningtyas, 2020).

Menurut Armstrong dan Baron (1998) dalam Wibowo (2018) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada

ekonomi. Pada era reformasi sekarang ini, kinerja pemerintah mendapat sorotan tajam dari masyarakat. Dengan adanya kebebasan dalam menyampaikan pendapat (aspirasinya), banyak ditemukan kritikan yang pedas terhadap kinerja pemerintah, yang sering dikemukakan secara langsung (melalui forum resmi atau bahkan demonstrasi) maupun secara tidak langsung (melalui tulisan atau surat pembaca pada media massa). Kritikan tersebut tanpa terkecuali mulai dari pemerintah pusat sampai ke pemerintah terendah yaitu pemerintah desa. Ini berarti bahwa aparat Pemerintah Desa sebagai pendukung utama penyelenggaraan pemerintahan harus mampu menjalankan tugas dan fungsi yang diembannya (Aryoko dkk, 2020).

Kecamatan Jatilawang merupakan salah satu kecamatan yang terletak di wilayah Kabupaten Banyumas, Provinsi Jawa Tengah, Indonesia. Kecamatan ini berjarak sekitar 24 km dari Purwokerto, ibu kota Kabupaten Banyumas, ke arah barat daya melalui Rawalo. Pusat pemerintahannya berada di Desa Tunjung. Kecamatan Jatilawang terdiri atas 11 desa, yaitu Tinggarjaya, Bantar, Tunjung, Kedungwringin, Adisara, Karanglewas, Gentawangi, Margasana, Karanganyar, Pekuncen, dan Gunungwetan. Di Kecamatan Jatilawang setiap desa memiliki perangkat desa yang bertugas untuk mengelola wilayah tingkat desa masing-masing (banyumaskab.bps.go.id, 2021).

Perangkat desa merupakan tingkatan pemerintahan terendah di dalam sistem pemerintahan nasional di Indonesia. Wewenang untuk mengelola kepentingan rakyatnya secara otonomi dimiliki oleh pemerintahan desa.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa menegaskan bahwa pemerintahan desa diselenggarakan oleh pemerintah desa itu sendiri. Hal tersebut diperjelas di dalam Pasal 25 yang menerangkan bahwa pemerintah desa sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, adalah Kepala Desa atau yang disebut dengan nama lain dan yang dibantu oleh Perangkat Desa atau yang disebut dengan nama lain. Dilanjutkan pada Pasal 48 yang menerangkan bahwa perangkat desa terdiri atas sekretariat desa, pelaksana kewilayahan dan pelaksana teknis. Dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya, perangkat desa bertanggung jawab terhadap kepala desa. Perangkat desa harus memiliki sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya, sehingga dapat membantu kepala desa melaksanakan tugas dalam menyelenggarakan sistem pemerintahan desa yang baik dan tepat, melaksanakan pembangunan desa yang merata dan juga membina serta memberdayakan masyarakat desa (Aryoko dkk, 2020). Dalam mewujudkan tujuan tercapainya pemerintahan yang baik (*good governance*), diperlukan kinerja yang unggul dari semua perangkat desa di Kecamatan Jatilawang Kabupaten Banyumas.

Aspek yang berpengaruh terhadap kinerja perangkat desa salah satunya adalah *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani). Menurut Ingram (2016) dalam Hasanah dan Mujanah (2020), *Servant Leadership* (kepemimpinan yang melayani) adalah seorang pemimpin yang mengedepankan prinsip melayani karyawan atau bawahan sehingga pihak yang melayani atau melayani bawahan atau karyawan memberikan

pendekatan yang baik agar memberikan pengaruh positif terhadap perkembangan bisnis yang dijalankan. Pemimpin yang melayani pada akhirnya akan mengembangkan sikap individu disekitarnya dengan harapan memiliki sikap yang sama untuk melayani dengan baik (Stone, 2011 dalam Muliadi, 2018). Kepemimpinan yang melayani sangat dibutuhkan oleh perangkat desa di Kecamatan Jatilawang Kabupaten Banyumas yang melayani masyarakat 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.

Berdasarkan survey terhadap salah satu perangkat desa di Kecamatan Jatilawang Kabupaten Banyumas, kepemimpinan dalam hal ini kepala desa di Kecamatan Jatilawang masih perlu ditingkatkan. Masih terdapat kepala desa yang belum memiliki salah satu sifat yang karakteristik pemimpin yang melayani (*servant leadership*). Masih ada kepala desa yang tidak perhatian terhadap masalah yang dimiliki oleh perangkat desa yang berhubungan dengan pekerjaan mereka di instansi, kurang optimalnya kepala desa dalam hal mengontrol seperti kepala desa hanya memberikan tugas kepada sub bagian tiap bidang. Oleh karena itu, masih ada perangkat desa yang tidak didengarkan langsung tiap ada permasalahan serta sifat empati kepala desa di Kecamatan Jatilawang Kabupaten Banyumas yang dimiliki belum ada, karena ada batasan antara kepala desa dan perangkat desa sehingga tidak ada timbal balik yang berlangsung antara kepala desa dan perangkat desa. Fenomena

permasalahan tersebut mengakibatkan kurang optimalnya kinerja perangkat desa.

*Servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) sangat dibutuhkan dalam organisasi yang melayani masyarakat. Penelitian yang dilakukan oleh Ajis dkk (2017), Santosa dkk (2019), Prasetyo dan Ramdayana (2020), Basalama dan Piartrini (2019), Widyacahyani dkk (2020), Hasanah dan Mujanah (2020) menghasilkan *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Muliadi (2018) yang menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja perangkat desa adalah kompetensi. Menurut Busro (2018) dalam Winarni dan Rahmaningtyas (2020) Kompetensi merupakan segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, keterampilan, dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan suatu pekerjaan berdasarkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Berdasarkan survey terhadap kepala desa se-Kecamatan Jatilawang diketahui bahwa masih ditemukan beberapa fenomena permasalahan kompetensi yaitu kurang optimalnya penyelesaian tugas dari perangkat desa yang tidak sesuai dengan tupoksi yang ada seperti, pengelolaan dan pemeliharaan arsip belum dikelola dengan baik karena arsip yang ada hanya ditaruh di lemari tanpa adanya pengklasifikasian arsip dan tidak disusun dengan rapi sekaligus masih adanya profil desa yang tidak dikelola dengan baik di *website* pemerintah desa.

Permasalahan lain yang ditemui yaitu belum didukungnya tingkat pendidikan perangkat desa yang memadai. Dari jumlah 105 perangkat desa yang ada di Kecamatan Jatilawang Kabupaten Banyumas, 9 perangkat masih lulusan SMP, 67 perangkat lulusan SMA, 2 perangkat lulusan Diploma, dan 27 perangkat lulusan Sarjana (Berbagai Data Perangkat Desa Kecamatan Jatilawang, Diolah 2020). Hal tersebut menunjukkan bahwa kompetensi menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan pekerjaan, seorang pegawai harus memiliki pendidikan yang memadai dan memiliki keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan sehari-harinya, sehingga dalam pelaksanaan tugasnya dapat terselesaikan dengan baik dan dapat mencapai kinerja yang unggul. Penelitian yang dilakukan oleh Lestari dan Suhada (2020), Murwidyawan dkk (2019), Falilah dan Wahyono (2019), Anggara dan Yadnyana (2019), Winarni dan Rahmaningtyas (2020), Saputri dan Muhsin (2018), Fadillah dkk (2017), Anastasia dkk (2020), Wijaya dan Johanes (2019) menghasilkan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perangkat desa. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wardiana dan Hermanto (2019) yang menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja organisasi.

Disiplin kerja merupakan hal penting yang harus dimiliki tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaan perangkat desa sehari-hari. Seorang individu yang mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh pengawas. Perangkat desa yang mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi tidak akan melakukan hal-hal

lain yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Dapat disimpulkan pula perangkat desa yang memiliki disiplin kerjanya tinggi akan memiliki kinerja yang baik apabila dibandingkan dengan perangkat desa yang malas, karena waktu kerja yang perangkat desa gunakan untuk bekerja sesuai dengan target (Hersona dan Sidharta, 2017 dalam Aryoko dkk, 2020). Tingkat kedisiplinan seorang tenaga kerja menurut Dapu (2015) dalam Aryoko dkk (2020) dapat dilihat dari tanggung jawab, sikap, perilaku dan tindakan seorang karyawan sesuai dengan semua bentuk peraturan selama mereka bekerja.

Tingkat kehadiran dan kedisiplinan perangkat desa se-Kecamatan Jatilawang juga menjadi salah satu permasalahan. Peraturan Bupati No.10 tahun 2012 tentang Penerapan Uji Coba Lima Hari Kerja di lingkungan pemerintahan Kabupaten Banyumas, disebutkan bahwa hari kerja selama 5 hari dengan ketentuan jam kerja Senin sampai Kamis dari pukul 07.30 sampai pukul 15.40 dan hari Jumat dari pukul 07.15 sampai pukul 11.05. Artinya bahwa, perangkat desa harus bekerja selama 5 hari dalam 1 minggu dengan ketentuan Hari Senin sampai Kamis dari pukul 07.30 sampai pukul 15.40 dan Hari Jumat dari pukul 07.15 sampai pukul 11.05. Namun berdasarkan hasil pengamatan keadaan di lapangan tidak sesuai dengan peraturan yang ada, perangkat desa sering datang terlambat dan pulang sebelum waktunya.

Disiplin adalah modal yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Penelitian mengenai disiplin kerja yang sebelumnya dilakukan oleh Gea (2020), Muliadi (2018), Aryoko dkk (2020), Arifa dan Muhsin

(2018), Syahida dan Suryani (2018), Setyobakti dan Murniati (2018), Anastasia dkk (2020), Wijaya dan Johanes (2019), Mariani dan Sariyathi (2017), Pratama dan Dihan (2017) menghasilkan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perangkat desa. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fadillah dkk (2017) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Gea (2020) yang berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Perangkat Desa Kecamatan Gunungsitoli Idanoi”. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu sasaran penelitian ini difokuskan pada perangkat desa di Kecamatan Jatilawang Kabupaten Banyumas. Selain itu peneliti juga menambahkan variabel *servant leadership* dan kompetensi dalam judul yang diteliti. Peneliti menambahkan variabel *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) yang merujuk pada penelitian Santosa dkk (2019) dan menambahkan variabel kompetensi yang merujuk pada penelitian Winarni dan Rahmaningtyas (2020). Hal ini dikarenakan pada penelitian Gea (2020) hanya meneliti pengaruh disiplin kerja tanpa mempertimbangkan variabel lain seperti *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) dan kompetensi. Alasan variabel *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) dipilih yaitu ketika prinsip-prinsip kepemimpinan yang melayani berjalan dengan baik hal ini akan memberikan hasil positif terhadap kinerja perangkat desa, dimana perangkat desa di Kecamatan Jatilawang Kabupaten Banyumas akan menjadi lebih efektif

dalam menyelesaikan dan melakukan pekerjaan mereka. Sedangkan alasan variabel kompetensi dipilih karena kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi perangkat desa dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik dalam situasi kolektif dan kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan instansi.

Berdasarkan latar belakang di atas peneliti tertarik mengambil judul penelitian, **“Pengaruh *Servant Leadership*, Kompetensi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Perangkat Desa di Kecamatan Jatilawang Kabupaten Banyumas”**.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka rumusan permasalahan yang berkaitan dengan penelitian yaitu :

1. Apakah *servant leadership*, kompetensi, dan disiplin kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Jatilawang Kabupaten Banyumas?
2. Apakah *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Jatilawang Kabupaten Banyumas?
3. Apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Jatilawang Kabupaten Banyumas?
4. Apakah disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Jatilawang Kabupaten Banyumas?

### **C. Pembatasan Masalah**

Mengingat terbatasnya waktu dan agar peneliti lebih fokus serta tidak meluas dari pembatasan yang dimaksud, maka peneliti membatasi ruang lingkup penelitian sebagai berikut :

1. Penelitian dibatasi pada variabel bebas yaitu variabel *servant leadership*, kompetensi, dan disiplin kerja. Sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja perangkat desa di Kecamatan Jatilawang Kabupaten Banyumas.
2. Penelitian ini dilakukan pada perangkat desa di Kecamatan Jatilawang Kabupaten Banyumas periode Januari 2021 – Agustus 2021.
3. Perangkat desa dibatasi pada pegawai kantor desa selain kepala desa yang memperoleh Surat Keputusan (SK) dari Bupati.

### **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Mengetahui pengaruh *servant leadership*, kompetensi, dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Jatilawang Kabupaten Banyumas.
- b. Mengetahui pengaruh positif dan signifikan *servant leadership* terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Jatilawang Kabupaten Banyumas.

- c. Mengetahui pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Jatilawang Kabupaten Banyumas.
- d. Mengetahui pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Jatilawang Kabupaten Banyumas.

## 2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat antara lain :

- a. Bagi Perangkat Desa di Kecamatan Jatilawang Kabupaten Banyumas  
Hasil penelitian ini diharapkan sebagai masukan bagi perangkat desa di Kecamatan Jatilawang Kabupaten Banyumas dalam mengambil kebijakan untuk meningkatkan kinerja perangkat desa melalui program manajemen *servant leadership*, kompetensi, serta disiplin kerja.

- b. Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia  
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan yang berguna bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, terutama berkaitan dengan kinerja perangkat desa pada objek pemerintahan.

- c. Bagi Peneliti

Peneliti dapat mengetahui aplikasi ilmu MSDM dalam aparatur di sektor publik khususnya berhubungan dengan *servant leadership*, kompetensi, dan disiplin kerja terhadap kinerja perangkat desa, serta

sebagai syarat menempuh gelar sarjana S1 pada Universitas Muhammadiyah Purwokerto.

