

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) menurut jurnal yang diteliti oleh Arep (2016:44) adalah sebagai salah satu sumber penentu dalam pencapaian suatu tujuan organisasi, sebab tanpa SDM tujuan dan sasaran organisasi tidak akan tercapai sesuai yang direncanakan. Oleh karena itu, sebuah organisasi dituntut untuk mengelola SDM yang dimiliki dengan baik demi kelangsungan hidup dan kemajuan organisasi. Keefektifan dan keunggulan organisasi sangat tergantung pada kualitas SDM yang dimiliki. Suatu organisasi dengan kualitas SDM yang tinggi diharapkan mampu meningkatkan kinerjanya.

Sumber daya manusia merupakan fakta dinamika yang memerlukan suatu pengolahan yang tepat, sehingga benar-benar menjadi faktor pokok pembangunan. Disamping itu menurut jurnal Gita (2016:48) sumber daya manusia merupakan tujuan pembangunan yaitu dalam rangka pembangunan manusia seutuhnya. Manajemen sumber daya manusia sangat ditentukan oleh sifat sumber-sumber daya manusia itu sendiri yang selalu berkembang baik jumlahnya maupun mutunya. Manajemen sumber daya manusia harus mencari keseimbangan antara jumlah dan mutu sumber daya manusia itu dengan kebutuhan-kebutuhan suatu negara di dalam pembangunan nasional.

Instansi pemerintah merupakan suatu organisasi yang mempunyai berbagai ragam tujuan. Seperti jurnal yang telah diteliti oleh (Michael, 2016:10) bahwa aktifitas didalam instansi pemerintah selalu diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam usaha pencapaian tersebut diperlukan faktor-faktor produk yang terdiri dari sumber daya alam, sumber daya

manusia, mesin dan modal. Perkembangan teknologi yang dapat menyebabkan pola pikir manusiapun mengalami perubahan. Hal ini tentu dipengaruhi oleh keadaan, situasi dan tempat itu berada. Menurut penelitian Michael (2016:12) kondisi perubahan perilaku ini didasari oleh ilmu, pengetahuan dan pengalaman oleh setiap individu. Individu atau manusia merupakan salah satu faktor produksi, suatu instansi pemerintah dikatakan efektif jika setiap individu yang berada didalamnya mempunyai kinerja baik melaksanakan tugasnya.

Sebagaimana tujuan nasional yang tercantum dalam alinea ke 4 pada Pembukaan Undang-undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945 yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial. Seperti jurnal yang ditulis oleh Darumeutia (2017:11) maka dengan tujuan nasional pada pembukaan Undang-Undang tersebut dibutuhkan pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang disertai tugas untuk melaksanakan pelayanan publik, pemerintahan dan pembangunan.

Agar dapat menjalankan tugas pelayanan publik, pemerintahan dan pembangunan tertentu, Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) harus memiliki kualifikasi, kompetensi dan kinerja yang baik dalam hal tata kelola pemerintahan. Karena menurut jurnal Michael (2020:11) setiap organisasi baik organisasi perusahaan, organisasi sosial maupun organisasi pemerintah mempunyai tujuan yang dapat dicapai melalui pelaksanaan pekerjaan tertentu dengan mempergunakan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi tersebut dan yang paling berperan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi adalah Sumber Daya Manusia. Kantor Kecamatan Dungkek Kabupaten Sumenep turut serta dalam

reformasi birokrasi, dimana pada dasarnya di perlukan pegawai yang dihadirkan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, agar instansi atau perusahaan menciptakan kinerja pegawai yang baik maka kinerja pegawai dapat tercipta apabila variabel-variabel yang mempengaruhinya seperti gaya kepemimpinan demokratis, dan lingkungan kerja.

Instansi pemerintah telah melakukan berbagai upaya untuk mendapatkan pegawai yang memiliki kualitas dan profesionalisme yang tinggi yaitu salah satunya dengan memberikan perencanaan karir yang efektif. Hal ini diungkapkan pula dalam jurnal Mifta (2017:19) bahwa memberikan kesempatan bagi pegawai untuk tumbuh dan berkembang yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Pengembangan sumber daya manusia dalam instansi pemerintah harus ditangani secara serius. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan berdampak pada kestabilan instansi pemerintah itu sendiri. Salah satu aspek pengembangan sumber daya manusia yang sangat penting diperhatikan adalah gaya kepemimpinan demokratis yang akan berdampak pada kinerja pegawai.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang saling berbeda-beda menuju kepada pencapaian tujuan tertentu. Menurut jurnal yang diteliti Arep (2016:17) Ada beberapa teori kepemimpinan, salah satu yang akan saya bahas disini adalah Teori Gaya Kepemimpinan Demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan.

Pemimpin yang demokratis biasanya memandang peranannya selaku koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi. Pemimpin menempatkan dirinya sebagai pengontrol, pengatur dan pengawas dengan tidak menghalangi hak-hak bawahannya untuk berpendapat. Dia juga berfungsi sebagai penghubung antar departemen dalam suatu organisasi. Organisasi yang dibuat dengan teori demokratis ini pun memiliki suatu kelebihan, dimana setiap tugas dan wewenang dari pengurus organisasi tersebut diatur sedemikian rupa, sehingga jelas bagian-bagian tugas dari masing-masing pengurus, yang mana nantinya tidak akan terjadi campur tangan antar bagian dalam organisasi tersebut. Menurut penelitian pada jurnal Nopitasari (2018:21) pembagian tugas ini juga sangat efisien dan efektif bila diterapkan dalam suatu organisasi dimana tujuan utama dari organisasi adalah tercapainya tujuan dan kepentingan bersama.

Penelitian ini pernah di dukung oleh jurnal Mintarsih (2019:17) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Pengadaan Barang Pada PT. Indomarco Prismatama (Indomaret Group). Bahwa Faktor kepemimpinan juga merupakan hal yang sangat mempengaruhi jalannya operasional perusahaan. Gaya kepemimpinan akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Maka dari itu seorang pemimpin harus benar-benar memiliki keterampilan, kreativitas, emosi, dan kecerdasan yang baik untuk memimpin karyawannya dalam bekerja. Menjadi pemimpin dengan keterampilan manusia berarti peka terhadap kebutuhan dan motivasi orang lain serta mempertimbangkan kebutuhan orang lain di dalam pengambilan keputusan. Pemimpin yang baik harus bisa memberikan motivasi kepada bawahannya agar mereka selalu memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan.

Selain itu dari beberapa jurnal juga mendukung diantaranya Iqbal (2015:32) dengan penelitian kualitatif yang berjudul *Effect of Leadership Style on Employee Performance*. Kurnia Tri Jayanti (2019:42) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dan Dampaknya Terhadap Loyalitas Karyawan, Soulthan (2020:12) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Departemen Pengadaan Pt Inalum (Persero), Suharno (2016:31) dengan judul *The Effect Of Work Environment, Leadership Style, And Organizational Culture Towards Job Satisfaction And Its Implication Towards Employee Performance In Parador Hotels And Resorts, Indonesia*, Elsa Nopitasari (2018:43) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Intrinsik Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Pangansari Utama Food Industry, dan Anisah (2017:19) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Jawa Bagian Tengah II.

Permasalahan Gaya Kepemimpinan Demokratis yang terjadi di Kantor Kecamatan Dungkek Kabupaten Sumenep ini adalah kurangnya keadilan pemimpin terhadap pegawai, sehingga menyebabkan pegawai terkadang tidak melakukan tugas dan kinerja dengan maksimal. Dan pemimpin terkadang tidak memberi teguran dan penegasan terhadap pegawai di bawahnya untuk memberikan keadilan terkait tugas dan wewenang bawahan. Sebagaimana jurnal yang diteliti oleh Salma Fatimah Azzahra (2016:29) yang memiliki permasalahan pada gaya kepemimpinan yang diterapkan sehingga berdampak pada kinerja.

Pada masa pandemi *Corona Virus Disease 2019* (Covid 19) adalah menjadi pandemi global yang menyebabkan perubahan pada berbagai bidang seperti pendidikan, sosial, budaya, dan perdagangan. Banyak kebiasaan baru yang harus dilakukan setiap orang agar terhindar dari penyebaran virus ini, salah satunya adalah *social distancing* dan menjaga jarak dengan orang lain, (Siti rahayu dkk, 2020:22). Instansi dituntut melakukan perubahan kebijakan mengenai lingkungan kerjanya untuk menjaga *social distancing* ini baik bagi pimpinan, maupun bagi pegawai yang lain. Salah satu perubahan lingkungan kerja yang menjadi objek penelitian ini terjadi pada Kantor Kecamatan Dungkek Kabupaten Sumenep.

Menurut jurnal Anisah (2017:19) “lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat memengaruhi diri pekerja dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.” Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kinerja Karyawan di Kantor Kecamatan Dungkek Kabupaten Sumenep yaitu sangat penting sebab suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia yang berada didalamnya dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat berdampak dalam waktu yang lama, demikian juga dengan lingkungan kerja yang buruk akan mengakibatkan sulitnya memperoleh sistem kerja yang efektif dan efisien”.

Penelitian ini pernah didukung oleh jurnal Vivi Maqfiranti dan Herman Sjahrudin (2014:7) yang berjudul Pengaruh Stres Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan, Febri Arin Putra, dkk (2016:11) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang), Suharno

(2016:31) dengan judul *The Effect Of Work Environment, Leadership Style, And Organizational Culture Towards Job Satisfaction And Its Implication Towards Employee Performance In Parador Hotels And Resorts, Indonesia*. Jurnal Rio Nardo (2018:22) dengan judul *The Effect of Transformational leadership and Non Physical Work Environment on Innovation Behavior with Work Motivation as a Mediation For Empoyees of Tour And Travel Companies In West Sumatera*. Dan juga jurnal Anisah (2017:19) yang berjudul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Jawa Bagian Tengah II Advance in Economic, Business and Managemen Research* menjelaskan bahwa Lingkungan kerja tempat karyawan tersebut bekerja juga tidak kalah pentingnya di dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dimana Lingkungan Kerja adalah kondisi-kondisi material dan psikologis yang ada dalam organisasi. Maka dari itu organisasi harus menyediakan lingkungan kerja yang memadai seperti lingkungan fisik (tata ruang kantor yang nyaman, lingkungan yang bersih, pertukaran udara yang baik, warna, penerangan yang cukup maupun musik yang merdu), serta lingkungan non fisik (suasana kerja karyawan, kesejahteraan karyawan, hubungan antar sesama karyawan, hubungan antar karyawan dengan pimpinan, serta tempat ibadah). Lingkungan kerja yang baik dapat mendukung pelaksanaan kerja sehingga karyawan memiliki semangat bekerja dan meningkatkan kinerja karyawan.

Permasalahan lingkungan kerja yang terjadi di Kantor Kecamatan Dungkek Kabupaten Sumenep sebagaimana yang telah peneliti bandingkan dengan jurnal-jurnal sebelumnya salah satunya seperti jurnal Maqfiranti (2014:9) yaitu hubungan antara Pimpinan dan bawahan menunjukkan kurangnya komunikasi dan masih belum bisa terbangun dengan baik. Hal ini disebabkan kurangnya pengawasan langsung dari pimpinan sehingga tidak adanya keterikatan antara pemimpin dengan pegawai. Selain itu, hubungan sesama pegawai juga masih kurang baik dikarenakan kurangnya kerjasama dan faktor usia yang berbeda-beda.

Kinerja organisasi akan menjadi berkualitas apabila kinerja pegawai atau perorangannya baik. Bila organisasi ingin berkembang dengan pesat, organisasi harus mampu mempunyai SDM yang mampu menghasilkan kinerja pegawai yang baik. SDM yang efektif akan membuat pegawai semakin loyal terhadap organisasi, semakin termotivasi untuk bekerja, bekerja dengan rasa senang dan yang lebih penting kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya produktivitas dan kinerja yang tinggi pula. Pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi menurut jurnal Suprihati (2017:21) diantaranya dapat dilihat dari kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, pengetahuan, kreativitas, kerjasama, keteguhan, inisiatif serta kualitas pribadinya. Pegawai yang kinerjanya tinggi akan berdampak pada kinerja organisasi yang tinggi pula.

Pemimpin yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu instansi pemerintahan daerah yang mempunyai wilayah kerja tertentu atau biasa disebut Kecamatan, yang dipimpin oleh seorang Camat. Dalam jurnal Michael (2016:19) Kecamatan merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten atau Kota. Pada penelitian ini mengambil salah satu lokasi di instansi pemerintahan daerah yang

berada di Kabupaten Sumenep yaitu di Kecamatan Dungkek Kabupaten Sumenep.

Tabel 1.1 Realisasi Pencapaian Pelaksanaan Pekerjaan pada Kantor Kecamatan Dungkek Kabupaten Sumenep Tahun 2019

No.	Bagian (Unit Kerja)	Target (Program)	Realisasi Pencapaian Target Tahun (Program)	Persentase Pencapaian (%)
1.	Bagian Pemerintahan	6.375	5.288	82,94%
2.	Bagian Pemberdayaan Masyarakat Desa (PMD)	7.145	3.259	45,61%
3.	Bagian Pelayanan Umum	4.507	2.622	59,06%
4.	Bagian Kesejahteraan Rakyat (Kesra)	5.644	3.178	56,30%
5.	Bagian Kesejahteraan Umum (Trantibum)	3.236	1.039	32,10%
6.	Bagian Program, Perencanaan dan Keuangan	1.341	1.018	75,91%
7.	Bagian Umum, Kearsipan dan Kepegawaian	3.656	1.943	53,14%
Total		31.904	18.347	405,06
Rata-Rata		4.557,71	2.621	57,86%

Sumber: Data Sekretaris Camat Kantor Kecamatan Dungkek Kabupaten Sumenep (data diolah).

Pada Bagian Pemerintahan dalam program rekomendasi atau pengesahan keterangan waris, surat kuasa tanah dan wakaf tanah mencapai realisasi target dalam satu tahun sebanyak 5.288 dari 6.375 target dengan persentase 82,94%. Pada bagian Pemberdayaan Masyarakat Desa (PMD) mencapai target sebanyak 45,61% dengan program rekomendasi atau pengesahan surat keterangan miskin dan dispensasi menikah. Bagian Pelayanan Umum pencapaian target 59,06% yaitu program rekomendasi atau pengesahan proposal, legalisasi KTP dan KK. Untuk pencapaian 56,30% yaitu bagian Bagian Kesejahteraan rakyat dengan program rekomendasi atau pengesahan surat pengantar ijin keramaian atau penutupan jalan, permohonan SKCK dan keterangan domisili organisasi

masyarakat/politik. Pada Bagian Program Perencanaan dan Keuangan mencapai target realisasi 75,91%. Sedangkan Bagian Umum, Kearsipan dan Kepegawaian mencapai 53,14%.

Berdasarkan data realisasi pencapaian pelaksanaan pekerjaan di atas dapat digambarkan bahwa kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kantor Kecamatan Dungkek Kabupaten Sumenep masih rendah. Sebagaimana yang telah dijelaskan dalam peraturan pemerintahan Nomor 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil, dimana nilai prestasi kerja pegawai antara 51% sampai dengan 60% adalah termasuk sebutan kurang baik.

Rendahnya kinerja pegawai ini tentu ada kaitannya dalam proses kepemimpinan yang dijalankan oleh pimpinan yang ada sebagaimana yang dijeaskan pada jurnal Putra (2016:10), yaitu Camat sebagai Kepala Kecamatan Dungkek yang bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Kecamatan di wilayahnya. Proses kepemimpinan yang dimaksud adalah gaya kepemimpinan Camat dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi dalam memberikan pengawasan, motivasi, melakukan hubungan antar pribadi dan dalam pengambilan keputusan di Kantor Kecamatan Dungkek.

Dari paparan di atas, penulis tertarik untuk mengadakan sebuah penelitian yang mana akan membahas tentang “Peranan Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Lingkungan Kerja Non Fisik dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Masa Pandemi”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka rumusan masalahnya adalah:

- a. Bagaimana implementasi gaya kepemimpinan demokratis yang selama ini diterapkan oleh pak camat pada masa pandemi di Kantor Kecamatan Dungkek Kabupaten Sumenep?
- b. Bagaimana pengembangan lingkungan kerja non fisik pada masa pandemi di Kantor Kecamatan Dungkek Kabupaten Sumenep?
- c. Bagaimana cara meningkatkan kinerja pegawai pada masa pandemi di Kantor Kecamatan Dungkek Kabupaten Sumenep?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk mendeskripsikan implementasi gaya kepemimpinan demokratis yang selama ini diterapkan oleh pak camat pada masa pandemi di Kantor Kecamatan Dungkek Kabupaten Sumenep.
- b. Untuk mendeskripsikan pengembangan lingkungan kerja non fisik pada masa pandemi di Kantor Kecamatan Dungkek Kabupaten Sumenep.
- c. Untuk mengetahui cara meningkatkan kinerja pegawai pada masa pandemi di Kantor Kecamatan Dungkek Kabupaten Sumenep.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini bisa memberi pengetahuan tentang bagaimana pentingnya gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

2. Bagi Instansi

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi sasaran, acuan, dan informasi yang bermanfaat tentang masalah kepemimpinan sehingga bisa mencapai produktivitas maksimal di waktu yang akan datang.

3. Bagi Akademi

Penelitian ini diharapkan bisa dijadikan sebuah referensi sehingga mengaplikasikan ilmu pengetahuan terutama tentang gaya kepemimpinan dan disiplin pegawai. Penelitian ini juga diharapkan memberikan gambaran yang sebenarnya mengenai praktiknya dalam dunia kerja.

4. Bagi Pihak lain

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi tambahan dan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya sehingga dapat memberikan ide-ide dalam penelitian. Penelitian ini juga diharapkan bisa menjadi bahan pertimbangan bagi instansi yang menghadapi permasalahan yang sama.