BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset utama dalam sebuah perusahaan, karena itu keberadaannya tidak akan bisa digantikan dengan apapun. Dalam pengelolaan sumber daya manusia perlu dilakukan secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan kemauan serta tuntutan organisasi. Manusia selalu mempunyai peran dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu tercapainya tujuan organisasi (Hasibuan, 2013).

Dalam menjalankan sebuah organisasi dibutuhkan pengelola yang memiliki kompetensidan kredibilitas serta perfoma yang memadai agar dapat menjalankan kemudi organisasi dengan sebaik-baiknya. Diawali dengan memilih calon pemimpin organisasi serta mempertimbangkan kemampuan pengelolaannya hal itu hendaknya menjadi pertimbangan yang serius bagi sebuah organisasi. Setelah memilih pemimpin yang baik, selanjutnya yang perlu diperhatikan adalah bagaimana kebersamaan dan kekompakan semua komponen dan personil yang terlibat dalam organisasi tersebut dalam hal ini antara lain persamaan persepsi semua personil yang ada,semangat, dedikasi dan loyalitasnya terhadap organisasi juga menjadi sesuatu yang amat penting demi tercapainya tujuan organisasi. Dengan kebersamaan dan kekompakan niscaya akan tercipta suasana kerja yang baik, aman dan nyaman, maka hal itu akan mempermudah pula sebuah organisasi cari itu mencapai tujuan yang telah dirumuskannya (Wahono 2014). Dalam

sebuah organisasi, kinerja Pegawai kantor Desa menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Kinerja bukan hanya dilihat dari hasil kerja, tetapi juga dari bagaimana proses kerja tersebut dijalankan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendorong karyawan tampil optimal melalui penerapan sistem kerja, kepemimpinan, dan motivasi yang sesuai. Dengan kata lain, kinerja yang baik merupakan cerminan dari keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara tepat.

Menurut Fahmi (2016) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan *non profit* oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu. Pendapat lain dikemukakan oleh Uha(2014) bahwa kinerja atau (*performance*) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masingmasing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Berdasarkan beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang yang dicapai sesuai dengan tanggung jawab yang diterimanya.

Adapun dilakukannya penelitian ini ialah karena kinerja menentukan produktivitas dan daya saing organisasi. Perusahaan yang ingin menurunkan biaya, menaikkan output, atau meningkatkan kualitas layanan perlu memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja. Hal ini sejalan dengan yang dinyatakan oleh Workplace (2025) bahwa hanya 27% manajer di seluruh dunia yang terlibat

aktif dalam pekerjaan mereka. Keterlibatan tersebut menurun dari 30% menjadi 27% pada tahun 2024, di mana manajer muda dan manajer perempuan mengalami penurunan terbesar. Kondisi ini menunjukkan bahwa ketika manajer tidak terlibat, maka kinerja tim juga cenderung menurun, sebab 70% keterlibatan tim dipengaruhi oleh peran manajer. Oleh karena itu, penting untuk memikirkan kembali peran manajer dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Kepemimpinan situasional memiliki hubungan yang erat dengan kinerja karena gaya kepemimpinan ini menekankan kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan perilaku kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan, kemampuan, dan kematangan bawahan, sehingga pemimpin dapat memilih gaya yang tepat, baik mengarahkan, membimbing, mendukung, maupun mendelegasikan tugas sesuai kondisi yang dihadapi. Penerapan kepemimpinan situasional yang tepat dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen bawahan, yang selanjutnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja individu maupun kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini sejalan dengan pendapat Hersey dan Blanchard (1982) yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat ditentukan oleh kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan tingkat kesiapan bawahan. Kepemimpinan yang adaptif dan fleksibel mampu memengaruhi perilaku kerja secara positif dan meningkatkan produktivitas serta efektivitas kinerja (Yukl, 2013; Robbins & Judge, 2017).

Menurut Suwarno & Bramantyo (2019) gaya kepemimpinan (*leadership style*) berpengaruh terhadap keberhasilan dan peningkatan kinerja. Melalui gaya kepemimpinan seorang pemimpin mengelola lembaga dan memotivasi Pegawai

guna untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Gaya kepemimpinan yang berhasil adalah (1). Gaya kepemimpinan yang dilakukan bersumber pada hati nurani, nilai-nilai norma, etika, kebebasan, pemberian kepercayaan, pengawasan, siap menerima kritik, saran yang bersifat membangun, tegas dan menghormati kreativitas, inovasi dan motivasi. (2). Gaya kepemimpinan tersebut berdampak pada peningkatan kinerja yang meliputi peningkatan kompetensi profesional, peningkatan kompetensi kepribadian dan peningkatan kompetensi sosial. Adapun Gaya kepemimpinan yang tidak berdampak pada kinerja adalah gaya kepemimpinan yang tidak punya rencana kerja, sulit menerima masukan, tidak memahami atau mengerti apa yang harus dikerjakan, sering terjadi ketidakjelasan pekerjaan, menimbulkan disharmoni, iklim kerja yang kurang kondusif, kurang disiplin, dan tidak ada pemberian motivasi, kurang adanya kontrol atau pengawasan.

Dalam konteks kepemimpinan situasional, manajer memegang peranan penting dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan dan kemampuan Pegawai. Manajer dituntut untuk mampu memberikan arahan ketika bawahan masih membutuhkan bimbingan, serta mampu mendelegasikan tugas ketika Pegawai telah memiliki kompetensi dan kepercayaan diri. Dengan fleksibilitas tersebut, manajer tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai fasilitator, motivator, dan pengarah yang mampu meningkatkan motivasi kerja dan efektivitas tim.

Menurut (Thoha 2015) menyatakan gaya kemimpinan situasional terdiri dari empat gaya dasar kepemimpinan yaitu, gaya instruksi, konsultasi, partisipasi,

dan delegasi. Melalui keempat gaya dasar kepemimpinan situasional tersebut pemimpin dapat memilih cara yang paling cocok digunakan untuk membimbing pengikutnya melalui situasi yang sedang terjadi di dalam perusahaan. Semua gaya kepemimpinan yang digunakan pemimpin semata-mata hanya untuk memberikan motivasi kepada bawahan agar meningkatkan kinerjanya. Gaya kepemimpinan situasional menjadi salah satu faktor yang berperan dalam meningkatkan motivasi Pegawai, karena pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi dan kebutuhan bawahan akan lebih mudah membangun komunikasi, memberikan arahan, serta menumbuhkan rasa percaya diri Pegawai. Ketika pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat sesuai situasi, Pegawai akan merasa dihargai, dilibatkan, dan didukung, sehingga motivasi kerja meningkat. Peningkatan motivasi tersebut pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja Pegawai kantor Desa dalam menyelesaikan tugas dan mencapai target organisasi.

Selain kepemimpinan situasional, menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017:67), kinerja Pegawai kantor Desa dipengaruhi oleh motivasi, kondisi lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, kemampuan, serta pengalaman masa lalu. Setiap perusahaan pada dasarnya menginginkan tercapainya tujuan secara maksimal, yang hanya dapat diwujudkan apabila Pegawai memiliki kinerja yang baik. Oleh karena itu, perusahaan berupaya memberikan motivasi atau dorongan kepada Pegawai agar mampu meningkatkan kinerjanya, misalnya melalui pemberian penghargaan, kesempatan untuk berprestasi, pekerjaan yang lebih bermakna, jaminan keamanan kerja, serta kebijakan perusahaan yang

mendukung. Motivasi kerja dalam organisasi dapat diberikan dalam berbagai bentuk, seperti pemberian gaji yang layak, jaminan kesehatan, tunjangan, kondisi kerja yang kondusif, promosi, kesempatan berkembang bagi Pegawai berprestasi, serta penghargaan atas kinerja yang baik. Penentuan bentuk motivasi kerja merupakan hal yang kompleks karena setiap individu memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda. Dalam teori dua faktor, terdapat dua kelompok faktor yang memengaruhi motivasi kerja, yaitu faktor motivator dan faktor hygiene, di mana faktor motivator meliputi pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan pengembangan, sedangkan faktor hygiene mencakup kebijakan perusahaan, supervisi, hubungan antarpribadi, serta gaji atau upah. Motivasi yang efektif dapat dicapai dengan mengatur pekerjaan sedemikian rupa sehingga individu mampu merasakan keberhasilan dalam melaksanakan tugasnya, yang pada akhirnya mendorong individu untuk terus meningkatkan usaha dalam mencapai tujuan serta memenuhi kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi (Azwanda et al., 2024).

Mangkunegara (2011) menyatakan ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja Pegawai yaitu, faktor kemampuan yang terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (*knowledge+skill*), dan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kinerja Pegawai sangat berhubungan dengan motivasi yang diberikan kepada Pegawai. Sumber daya manusia yang baik dalam setiap organisasi tidak lepas dari peran para pemimpin. Pemimpin merupakan salah satu faktor penting dalam memotivasi Pegawai kantor Desa untuk memberikan semangat agar Pegawai mampu meningkatkan kualitas

kinerjanya. Sebagai seorang pemimpin dalam sebuah organisasi harus bisa menempatkan diri dalam setiap situasi, mengarahkan serta membimbing Pegawai kantor Desa dalam melakukan pekerjaan.

Melalui kemampuan pemimpin dalam menggerakkan Pegawai kantor Desa hal tersebut akan meningkatkan motivasi kerja Pegawai dalam bekerja sehingga kinerja yang dihasilkan Pegawai akan semakin baik dan apabila kinerja Pegawai meningkat dari waktu ke waktu, maka profit perusahaan juga akan semakin bertambah. Dalam menyimpulkan konsep dari gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja Pegawai , maka pemimpin harus memperhatikan pada setiap situasi, hubungan pemimpin dengan bawahannya, struktur tugas yang diberikan serta kekuasaan dan posisi kepemimpinan harus diperhatikan. Motivasi Pegawai merupakan tantangan tersendiri bagi pemimpin, karena Pegawai kantor Desa yang termotivasi maka Pegawai tersebut akan semangat dalam bekerja sehingga akan terlihat peningkatan kualitas kerjanya.

Dorongan internal atau dikenal dengan nama *internal drive* untuk melakukan suatu aktivitas karena aktivitas itu sendiri terasa menyenangkan, menarik, atau memuaskan secara pribadi, bukan karena imbalan eksternal seperti uang atau pujian. Motivasi ekstrinsik motivasi yang berasal dari lingkungan atau faktor luar, seperti kompensasi/gaji, bonus, insentif, pengakuan, fasilitas kerja, dan lingkungan kerja yang mendukung. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Hairudin dan Oktaria,(2022) ditemukan bahwa motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Pegawai kantor Desa.Motivasi intrinsik yang berasal dari dalam diri individu, seperti rasa

tanggung jawab dan kepuasan kerja, serta motivasi ekstrinsik seperti gaji, penghargaan, dan kondisi kerja, terbukti mampu meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, serta pencapaian tujuan organisasi.

Kasus pergantian CEO pada Unilever menunjukkan bahwa ketidaksesuaian gaya kepemimpinan dengan kebutuhan organisasi dapat memengaruhi strategi perusahaan. Berdasarkan laporan Financial Times (2025), CEO Hein Schumacher diberhentikan setelah kurang dari dua tahun menjabat karena dinilai memiliki gaya kepemimpinan dan pendekatan eksekusi yang terlalu lambat dalam merespons tekanan kinerja serta tuntutan perubahan dari dewan direksi dan pemegang saham. Dewan perusahaan kemudian menunjuk pengganti yang lebih berorientasi pada percepatan hasil dan efisiensi strategi. Kasus ini menunjukkan bahwa pemilihan pemimpin yang tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi, terutama dalam situasi yang menuntut perubahan cepat, dapat berdampak pada ketidaksesuaian strategi dan kinerja perusahaan (Financial Times, 2025).

Fenomena yang terjadi di Desa Pandanlandung, Kecamatan Wagir, Kabupaten Malang, menunjukkan adanya perkembangan usaha lokal seperti UMKM, industri rumahan, koperasi desa, dan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang menuntut adanya kepemimpinan yang efektif agar kinerja Pegawai tetap optimal. Namun, dalam praktiknya, penerapan gaya kepemimpinan situasional pada beberapa unit usaha desa maupun kantor pemerintahan desa belum sepenuhnya menyesuaikan dengan tingkat kesiapan dan kemampuan Pegawai Kantor Desa, sehingga muncul beberapa permasalahan, antara lain

Pegawai baru yang masih membutuhkan arahan dan pengawasan yang jelas terkadang langsung diberikan tanggung jawab penuh tanpa bimbingan yang memadai, sedangkan Pegawai berpengalaman justru merasa terlalu dikontrol sehingga kreativitas dan inisiatifnya menurun, terdapat perbedaan perlakuan kepemimpinan yang belum mempertimbangkan tingkat kompetensi dan motivasi masing-masing individu, serta kurangnya komunikasi dua arah antara pimpinan dan Pegawai dalam proses pengambilan keputusan yang berdampak pada penurunan produktivitas dan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan. Selain itu, motivasi kerja juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja Pegawai kantor Desa Pandanlandung, di mana sistem penghargaan (reward) dan apresiasi terhadap Pegawai berprestasi masih minim, pemberian insentif belum sepenuhnya berbasis kinerja, serta kurangnya pelatihan dan pengembangan keterampilan untuk meningkatkan kompetensi, sementara motivasi kerja yang ada masih lebih bersifat eksternal seperti gaji dan tunjangan dibandingkan motivasi internal seperti kebanggaan dan tanggung jawab terhadap pekerjaan, sehingga kondisi tersebut menyebabkan sebagian Pegawai bekerja hanya sekadar memenuhi kewajiban, bukan untuk mencapai target kinerja yang optimal.

Dampak terhadap kinerja Pegawai Kantor Desa beberapa dampak yang terlihat di lingkungan kerja desa antara lain, penyelesaian pekerjaan kurang tepat waktu. Kualitas pelayanan kepada masyarakat belum maksimal. Rendahnya inovasi dalam pengembangan usaha desa. Tingkat kedisiplinan yang fluktuatif. Namun, pada unit kerja yang menerapkan pendekatan kepemimpinan yang lebih fleksibel misalnya memberikan arahan kepada Pegawai baru dan mendelegasikan

tugas kepada Pegawai berpengalaman), terlihat peningkatan semangat kerja dan hasil kerja yang lebih baik.

Sebagaimana yang telah dibahas pada latar belakang yang ada, sehingga judul yang diangkat dalam penelitian ini ialah "**Pengaruh Gaya Kepempinan Situasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai kontor Desa Pandanlandung Kecamatan Wagir, Kabupaten Malang".**

1.2. Rumusan Masalah

Sebagaimana yang telah dibahas pada latar belakang yang ada, sehingga rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh gaya kepempinan situasional terhadap kinerja Pegawai kantor Desa Pandanlandung Kecamatan Wagir, Kabupaten Malang?
2. Apakah ada pengaruh motivas terhadap kinerja Pegawai kantor Desa Pandanlandung Kecamatan Wagir, Kabupaten Malang ?
3. Apakah pengaruh gaya kepempinan situasional dan terhadap kinerja Pegawai kantor secara bersama-sama Desa Pandanlandung Kecamatan Wagir, Kabupaten Malang?

1.3. Tujuan Penelitian

Sebagaimana yang telah dibahas pada rumusan masalah yang ada, sehingga tujuan penelitian yang diangkat dalam penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Mengetahu pengaruh gaya kepempinan situasional terhadap kinerja Pegawai kantor Desa Pandanlandung Kecamatan Wagir, Kabupaten Malang

2. Mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai kantor Desa Pandanlandung Kecamatan Wagir, Kabupaten Malang
3. Mengetahu pengaruh gaya kepempinan situasional dan terhadap kinerja pegawai kantor secara bersama-sama di Desa Pandanlandung Kecamatan Wagir, Kabupaten Malang?

1.4. Manfaat Penelitian

Sebagaimana yang telah dibahas pada rumusan masalah yang ada, sehingga manfaat penelitian iailah:

1. Manfaat Teoritis

   Memberikan kontribusi ilmiah pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia (SDM) khususnya terkait hubungan antara gaya kepemimpinan situasional, motivasi kerja, dan kinerja Pegawai kantor Desa. Memperkuat atau menguji teori-teori manajemen klasik seperti teori kepemimpinan situasional Hersey & Blanchard (1982) teori motivasi (*Maslow, Herzberg, Vroom*), dan teori kinerja. Menjadi referensi bagi penelitian sejenis di bidang kepemimpinan dan motivasi dalam konteks organisasi publik kreatif.

2. Manfaat Praktis

   Desa Pandanlandung Kecamatan. Wagir, Kabupaten Malang: Memberikan dasar pengambilan keputusan untuk memilih gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi Pegawai , sekaligus merancang strategi peningkatan motivasi agar kinerja meningkat. Bagi Pegawai kantor desa: Penelitian ini dapat memberikan masukan mengenai faktor-faktor motivasi yang paling

berpengaruh terhadap kinerja, sehingga Pegawai merasa lebih dihargai dan produktif.

3. Manfaat Sosial Dan Ekonomi

   Dengan meningkatnya kinerja Pegawai, pelayanan terhadap pelaku ekonomi kreatif menjadi lebih baik. Hal ini mendukung tumbuhnya ekosistem ekonomi kreatif yang berdampak pada penciptaan lapangan kerja, peningkatan daya saing, dan kontribusi pada perekonomian daerah.

4. Penelitian yang Akan Datang (*Future Research*)

   Hasil penelitian ini bisa menjadi dasar bagi penelit ian selanjutnya dengan arah:

   a. Variabel tambahan: Menambahkan faktor lain seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, atau komitmen organisasi sebagai variabel mediasi/moderasi
   b. Metode campuran (*Mixed Methods*): Menggabungkan pendekatan kuantitatif (kuesioner) dengan kualitatif (wawancara, FGD) untuk menggali lebih dalam dinamika kepemimpinan dan motivasi di Desa Pandanlandung Di Kecamatan Wagir, Kabupaten Malang.