

## **BAB 1. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Menghadapi arus globalisasi pada saat ini Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan yang sangat banyak dalam setiap kegiatan suatu lembaga. Tujuan yang ingin dicapai dapat berhasil atau tidak sangat tergantung pada kemampuan sumber daya manusia dalam menjalankan dan menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Maka dari itu, setiap lembaga wajib memikirkan bagaimana cara yang dapat dilakukan untuk mengembangkan sumber daya manusianya agar dapat berpengaruh menjadikan lembaga lebih maju serta bagaimana caranya agar karyawan tersebut mempunyai produktivitas yang tinggi, tentunya pimpinan dari lembaga tersebut perlu melakukan komunikasi yang baik dengan bawahannya serta pemberian kompensasi yang sesuai dengan hasil yang telah dicapai oleh aparatur desa (Qomariyah et al., 2023). Beberapa faktor yang memengaruhi hal ini adalah kepemimpinan transformasional, komunikasi yang efektif, serta pemberian kompensasi yang sesuai. Berdasarkan penelitian sebelumnya, kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja pegawai (Suhartono et al., 2023). Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Luthans, 2019) menunjukkan bahwa komunikasi yang baik dapat meningkatkan kinerja individu dalam organisasi. Begitu pula dengan pemberian kompensasi yang adil dan tepat, yang berkontribusi pada kepuasan kerja dan produktivitas pegawai (Armstrong et al., 2024). Oleh karena itu, penting untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam terkait pengaruh ketiga faktor tersebut terhadap prestasi kerja aparatur desa di Desa Paleran.

Penilaian prestasi kerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja aparatur desa yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan oleh instansi. Penilaian prestasi kerja adalah proses penilaian yang dilakukan oleh organisasi terhadap aparatur desa secara sistematis dan formal berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Penilaian pelaksanaan pekerjaan perlu dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara objektif serta didokumentasikan secara sistematis. Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) merupakan salah satu tugas yang paling penting bagi setiap manajer, yang diakui pula bahwa banyak kesulitan dialami dalam menanganinya secara memadai. Tidaklah selalu mudah untuk menilai prestasi seorang aparatur desa secara akurat dan lagi pula adalah serba sulit untuk menyampaikan hasil penilaian tersebut kepada bawahan yang bersangkutan tanpa menimbulkan rasa kecewa bagi yang bersangkutan. Masalah yang dihadapi manajer adalah bagaimana menilai kemampuan-kemampuan tenaga kerja pada saat ini sehubungan dengan persyaratan-persyaratan sekarang maupun pada waktu-waktu mendatang. Apa yang dapat ia perbuat selanjutnya untuk mengubah perilaku kerjanya agar dapat berprestasi lebih efektif. Demikian pula ia dapat memperkirakan kemungkinan memperoleh kompensasi dan imbalan-imbalan lain yang lebih meningkat pada waktu-waktu mendatang. Penilaian prestasi kerja juga dapat digunakan instansi untuk mengetahui kekurangan dan potensi seorang aparatur desa. Dari hasil tersebut, instansi dapat mengembangkan suatu perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh dalam menghadapi masa depan instansi (Supit et al., 2023).

Prestasi kerja setiap karyawan dapat diukur dengan melihat kuantitas dan kualitas kerja yang telah dilakukannya. Kinerja aparatur desa atau prestasi kerja aparatur desa merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya instansi untuk mencapai tujuan. variabel pelatihan, kompensasi, dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja karyawan telah banyak dilakukan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Iriani et al., 2023) menyebutkan bahwa *training and development* berhubungan positif dengan *performance appraisals*. Bahwa *training and development, recruitment package, maintaining morale, performance appraisals and competitive compensation* lebih diperlukan untuk menaikkan pertumbuhan penjualan. Berbagai penelitian terkait dengan *cash incentive* lebih disukai oleh setiap orang dalam level organisasi dari pada *noncash incentive*.

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Transformasional merupakan perubahan yang besar dan menyeluruh, bukan sekedar perubahan secara alami (*change*), akan tetapi seorang pemimpin harus memiliki ambisi besar untuk melakukan perubahan-perubahan yang diperlukan dalam sebuah organisasi, agar diperoleh tingkat produktivitas organisasi yang lebih tinggi. Dengan demikian pemimpin transformasional harus visioner dan futuristik yaitu pemimpin yang memiliki pandangan jauh ke depan. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku aparatur desa dimana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi, kepuasan kerja dan mampu mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam suatu organisasi (Simangunsong et al., 2022).

Komunikasi pada dasarnya menyangkut pengertian yaitu suatu cara seseorang meneruskan pesan, perintah, informasi, pertanyaan maupun ide ke pihak lain. Pesan ini harus diterima dan disampaikan sebagaimana adanya, jika menginginkan komunikasi berhasil, tidak dikacaukan atau disalah artikan. Dapat dikatakan bahwa komunikasi merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi terutama dalam dunia bisnis. Himstreet (dalam Purwa, 2003:3), komunikasi adalah suatu proses pertukaran informasi antar individu melalui suatu sistem yang biasa (lazim) baik dengan simbol-simbol, sinyal-sinyal maupun perilaku atau tindakan. Komunikasi di antara anggota suatu organisasi penting untuk melakukan fungsi secara efektif. Dalam organisasi, suatu manajemen akan berjalan baik dengan komunikasi (Syahfitri, 2023).

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima aparatur desa sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada lembaga. Jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu lembaga mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga aparatur desa dengan baik. Kompensasi merupakan faktor utama dalam kepegawaian. Kebijakan kepegawaian banyak berhubungan dengan pertimbangan untuk menentukan kompensasi aparatur desa. Tingkat besar kecilnya kompensasi aparatur desa perlu didasarkan pada penilaian prestasi, kondisi pegawai, tingkat pendidikan, jabatan, dan masa kerja aparatur desa (Tutupoho & Fasak, 2023).

Penelitian ini memilih Desa Paleran, Kecamatan Umbulsari, Kabupaten Jember, sebagai objek penelitian karena desa ini memiliki karakteristik yang cukup representatif terkait dengan peran aparatur desa dalam pembangunan. Berdasarkan observasi awal, terdapat tantangan signifikan dalam hal prestasi kerja aparatur desa yang dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan, komunikasi, dan pemberian kompensasi. Desa Paleran juga memiliki potensi untuk dijadikan model dalam pengembangan kinerja aparatur desa di daerah lain, mengingat pentingnya pembinaan yang efektif di tingkat desa untuk mendukung kebijakan pembangunan nasional. Lebih lanjut, meskipun ada beberapa penelitian yang mengkaji faktor-faktor tersebut secara terpisah, belum banyak yang memfokuskan pada interaksi antar ketiga variabel dalam konteks desa di Kabupaten Jember.

**Tabel 1.1 Penilai Prestasi Kerja Desa Paleran Kecamatan Umbulsari Kabupaten**

| No  | Jabatan            | Jember<br>Nilai |                         | Nilai Prestasi<br>Kerja |        |
|-----|--------------------|-----------------|-------------------------|-------------------------|--------|
|     |                    | SKP<br>(60%)    | Perilaku<br>Kerja (40%) |                         |        |
| 1.  | SEKRETARIS DESA    | 55,25           | 30,00                   | 85,25                   | (Baik) |
| 2.  | KAUR TU DAN UMUM   | 54,31           | 28,47                   | 82,78                   | (Baik) |
| 3.  | KAUR PERENCANAAN   | 54,93           | 28,47                   | 83,40                   | (Baik) |
| 4.  | KAUR KEUANGAN      | 51,37           | 28,13                   | 79,50                   | (Baik) |
| 5.  | KASI PEMERINTAHAN  | 52,08           | 28,13                   | 80,21                   | (Baik) |
| 6.  | KASI PELAYANAN     | 54,29           | 28,47                   | 82,75                   | (Baik) |
| 7.  | KADUS KRAJAN WETAN | 54,88           | 28,53                   | 83,41                   | (Baik) |
| 8.  | KADUS KRAJAN KULON | 54,92           | 28,53                   | 83,45                   | (Baik) |
| 9.  | KADUS TEGALBARU    | 54,84           | 28,53                   | 83,37                   | (Baik) |
| 10. | KADUS TANGGULREJO  | 54,86           | 28,53                   | 83,39                   | (Baik) |

Sumber: Desa Paleran Kecamatan Umbulsari Kabupaten Jember (2023)

Tabel 1.1 menunjukkan penilaian prestasi kerja aparatur Desa Paleran, Kecamatan Umbulsari, Kabupaten Jember, berdasarkan dua indikator utama, yaitu SKP (Sasaran Kerja Pegawai) yang diberi bobot 60% dan Perilaku Kerja yang diberi bobot 40%. Tabel ini mencantumkan berbagai jabatan aparatur desa beserta nilai yang diperoleh pada kedua indikator tersebut, serta nilai prestasi kerja yang dihitung berdasarkan bobot masing-masing indikator. Dari data yang tertera, seluruh jabatan aparatur desa di Desa Paleran memperoleh nilai "Baik" dalam prestasi kerja mereka, yang tercermin pada nilai akhir yang berada dalam rentang antara 79,50 hingga 85,25. Secara keseluruhan, prestasi kerja aparatur Desa Paleran dapat dikategorikan dalam kategori "Baik" berdasarkan penilaian yang ada. Nilai prestasi

kerja yang tinggi ini menunjukkan bahwa para aparatur desa mampu memenuhi harapan yang ditetapkan dalam SKP dan menunjukkan perilaku kerja yang sesuai dengan standar yang diinginkan. Meskipun ada variasi kecil dalam nilai masing-masing individu, semua nilai prestasi kerja berada pada tingkat yang cukup baik, dengan rentang nilai antara 79,50 hingga 85,25. Namun, meskipun semua jabatan tercatat dalam kategori "Baik," ada perbedaan kecil antara nilai SKP dan nilai perilaku kerja yang dapat mencerminkan perbedaan dalam pencapaian tugas (output) dan kualitas perilaku (sikap, etika, dan interaksi) di masing-masing posisi. Hal ini memberikan petunjuk bahwa meskipun prestasi kerja secara keseluruhan cukup baik, masih ada ruang untuk perbaikan terutama dalam aspek perilaku kerja yang mungkin lebih dipengaruhi oleh faktor komunikasi, kepemimpinan, dan pemberian kompensasi.

Tabel 1.1 memberikan gambaran awal mengenai prestasi kerja aparatur desa yang menjadi objek penelitian dalam studi ini. Prestasi kerja yang baik bisa dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti kepemimpinan transformasional, komunikasi yang efektif, dan pemberian kompensasi yang memadai. Para pemimpin di Desa Paleran, seperti Sekretaris Desa dan Kepala Urusan (Kaur), yang memiliki nilai prestasi kerja tinggi, kemungkinan besar menunjukkan gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi dan meningkatkan kinerja bawahannya. Kepemimpinan yang efektif sangat penting dalam memastikan pencapaian tujuan organisasi. Komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan serta antar sesama aparatur desa kemungkinan berperan besar dalam mencapai kinerja yang baik. Nilai perilaku kerja yang tinggi mengindikasikan bahwa komunikasi di dalam lingkungan kerja cukup berjalan dengan baik. Pemberian kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi setiap aparatur desa tentu berperan dalam motivasi dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya mempengaruhi prestasi kerja.

Penelitian ini berfokus pada pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi, dan pemberian kompensasi terhadap prestasi kerja aparatur desa di Desa Paleran. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks pemerintahan desa. Novelty penelitian ini terletak pada penggabungan ketiga variabel tersebut dalam satu studi, yang belum banyak ditemukan dalam literatur terkait aparatur desa di Indonesia. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis secara mendalam pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi, dan pemberian kompensasi terhadap prestasi kerja aparatur desa, serta memberikan rekomendasi kebijakan untuk meningkatkan kinerja aparatur desa di Desa Paleran dan desa-desa lainnya. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi pemerintah daerah dalam merancang kebijakan yang lebih efektif dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia di tingkat desa.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Penelitian (Simangunsong et al., 2022) menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh terhadap Prestasi Kerja. Penelitian (Wen, 2022) menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional berpengaruh terhadap Prestasi Kerja. Penelitian (Qomariyah et al., 2023) menunjukkan bahwa Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Kompensasi Dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Prestasi Kerja. Penelitian (Syahfitri, 2023) menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja dan Kompensasi berpengaruh terhadap

Prestasi Kerja. Penelitian (Tutupoho & Fasak, 2023) menunjukkan bahwa Komunikasi Dan Semangat Kerja berpengaruh terhadap Prestasi Kerja Karyawan. Penelitian (Supit et al., 2023) menunjukkan bahwa Komunikasi, Insetif Dan Kemampuan Kerja berpengaruh terhadap Prestasi Kerja. Penelitian (Iriani et al., 2023) menunjukkan bahwa Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh terhadap Prestasi Kerja. Penelitian (Sari et al., 2023) menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional, Perilaku Kerja Dan Disiplin berpengaruh terhadap Prestasi Kerja. Penelitian (Zalianty & Rojuaniah, 2023) menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Prestasi Kerja. Namun terdapat *research gap* pada hasil penelitian (Chandra et al., 2022) menunjukkan bahwa Gaya Komunikasi tidak berpengaruh terhadap Prestasi Kerja. Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka identifikasi permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap prestasi kerja aparatur Desa Paleran Kecamatan Umbulsari Kabupaten Jember?
2. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap prestasi kerja aparatur Desa Paleran Kecamatan Umbulsari Kabupaten Jember?
3. Apakah pemberian kompensasi berpengaruh terhadap prestasi kerja aparatur Desa Paleran Kecamatan Umbulsari Kabupaten Jember?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan uraian pada latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap prestasi kerja aparatur Desa Paleran Kecamatan Umbulsari Kabupaten Jember.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis tentang pengaruh komunikasi terhadap prestasi kerja aparatur Desa Paleran Kecamatan Umbulsari Kabupaten Jember.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis tentang pengaruh pemberian kompensasi terhadap prestasi kerja aparatur Desa Paleran Kecamatan Umbulsari Kabupaten Jember.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat antara lain bagi:

1. Bagi Desa Paleran Kecamatan Umbulsari Kabupaten Jember  
Untuk mengetahui mengenai kepemimpinan transformasional, komunikasi, dan pemberian kompensasi yang dilakukan telah sesuai dengan yang diharapkan guna meningkatkan prestasi kerja aparatur desa.
2. Bagi Peneliti  
Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat menambah pengalaman dan pengetahuan peneliti yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, komunikasi, dan pemberian kompensasi yang berpengaruh pada prestasi kerja aparatur desa.
3. Bagi Akademisi  
Untuk akademisi sendiri penelitian ini diharapkan akan membawa perkembangan terhadap dunia ilmu pengetahuan (intelektual) khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Karena dengan penelitian ini, akan semakin menambah referensi pengetahuan.