

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Perubahan kedua atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa yaitu Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2024 (Indonesia, 2024) telah memberikan landasan hukum bagi pengelolaan desa serta kewenangan lebih kepada desa guna mengatur serta mengurus kepentingan masyarakatnya secara mandiri. Disahkannya UU Desa, diharap kinerja perangkat desa bisa ditingkatkan melalui penguatan otonomi dan alokasi dana desa yang memadai. UU ini juga mengatur aspek kewenangan, struktur organisasi, serta tanggung jawab perangkat desa untuk melaksanakan tugas pemerintahan, pembangunan, pembinaan dan pemberdayaan masyarakat.

Sebagai bagian dari struktur pemerintahan, pemerintah desa berfungsi sebagai pemerintahan terbawah yang langsung berinteraksi dengan masyarakat di tingkat akar rumput. Posisi ini menjadikan perangkat desa sebagai ujung tombak dalam menjalankan program-program pemerintah dan memastikan tersampaikannya layanan publik kepada masyarakat (Undaan, 2014). Perangkat desa bertanggung jawab dalam berbagai aspek pemerintahan, mulai dari administrasi, pengelolaan sumber daya lokal, hingga fasilitasi kegiatan pembangunan dan pemberdayaan masyarakat. Peran ini memerlukan kompetensi yang memadai, serta pemahaman yang kuat tentang kebutuhan dan aspirasi masyarakat di desa.

Kinerja perangkat desa (*job performance*) merupakan elemen vital dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan desa yang efektif (Undaan, 2014). Kinerja merupakan suatu potensi fundamental yang wajib dimiliki oleh setiap individu dalam menjalankan peran dan fungsinya di lingkungan organisasi atau perusahaan. Melalui kinerja yang optimal, setiap pekerja mampu menyelesaikan tugas serta tanggung jawab secara efektif dan efisien, sehingga permasalahan yang timbul dalam perusahaan dapat diantisipasi maupun ditangani secara tepat (Septiani, 2017). Perangkat desa berperan langsung dalam melaksanakan kebijakan pemerintah, memberikan pelayanan kepada masyarakat, serta mengelola sumber daya desa secara transparan dan akuntabel. Namun, dalam praktiknya, kinerja perangkat desa di Kecamatan Pituruh Kabupaten Purworejo belum optimal. Hal tersebut terlihat dari data dibawah ini:

Tabel 1.1

Ketercapaian Kinerja Desa Berdasarkan Penerima Alokasi Kinerja

Dana Desa di Kecamatan Pituruh

Periode	Jumlah Desa	Target	Realisasi	Ketercapaian Target (%)
2023	49	49	27	55,10%
2024	49	49	16	32,65%

Sumber : Pemerintah Kecamatan Pituruh, 2024

Kinerja perangkat desa di Kecamatan Pituruh menunjukkan kondisi yang belum optimal dan diproyeksikan mengalami penurunan pada tahun 2024, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.1. Selain hal tersebut dari data

lunas pajak bumi dan bangunan Tahun 2024 yang jatuh tempo pada Tanggal 31 September 2024 dapat dilihat dari tabel dibawah ini:

**Tabel 1.2**  
**Ketercapaian Kinerja Penarikan Lunas Pajak PBB**  
**Kecamatan Pituruh**

Periode	Jumlah Desa	Target	Realisasi	Ketercapaian Target (%)
2023	49	49	31	63,26%
2024	49	49	25	51,02%

Sumber: Pemerintah Kecamatan Pituruh

Berdasarkan data pada Tabel 1.2, kinerja perangkat desa di Kecamatan Pituruh dalam aspek ketepatan pelunasan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) masih belum mencapai tingkat optimal, serta diproyeksikan mengalami penurunan pada tahun 2024..

Selain itu, peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Seksi Pemerintahan Kecamatan Pituruh untuk memperoleh pemahaman lebih mendalam mengenai faktor penyebab rendahnya kinerja perangkat desa. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Seksi Pemerintahan mengemukakan bahwa lemahnya kinerja tersebut dipengaruhi oleh peran kepemimpinan kepala desa yang belum optimal serta rendahnya keterikatan emosional perangkat desa terhadap organisasi..

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara kinerja yang belum maksimal pada perangkat desa di Kecamatan Pituruh disebabkan faktor kurangnya keterikatan emosional perangkat desa terhadap organisasi dan juga peran kepemimpinan kepala desa, kedua faktor tersebut diduga memiliki peran penting dalam menentukan tingkat komitmen organisasi maupun kinerja

perangkat desa. Dalam konteks ini, aspek disiplin kerja, keterlibatan individu, serta penerapan gaya kepemimpinan *servant leadership* dipandang sebagai determinan yang dapat memengaruhi kinerja perangkat desa secara signifikan (Endratno & Agnes, 2019).

Gaya kepemimpinan kepala desa merupakan faktor penting dalam peningkatan kinerja perangkat desa (Mardika, 2018). Dalam konteks pemerintahan desa, kepala desa berfungsi sebagai pemimpin utama yang mengarahkan, mengoordinasikan, dan mengawasi pelaksanaan tugas-tugas perangkat desa. Gaya kepemimpinan seorang kepala desa sangat penting untuk menjalankan pemerintahan desa dengan efektif dan efisien. (Mardika, 2018).

Dalam konteks organisasi pemerintahan desa, kepala desa tidak hanya berperan dalam menjalankan tugas dan kewajiban formal sebagai pemimpin, tetapi juga dituntut untuk mampu menjadi teladan bagi pihak lain, khususnya bagi perangkat desa. (Surbakti, 2022). *Servant leadership* menjadi suatu pendekatan kepemimpinan memiliki potensi memberikan dampak positif pada peningkatan kinerja perangkat desa. *Servant leadership* menekankan pentingnya pemimpin untuk melayani dan mendukung pengembangan bawahannya, menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, mendengarkan kebutuhan dan aspirasi perangkat desa, serta memberikan penghargaan atas kontribusi yang telah dilakukan. Namun, penerapan servant leadership di desa-desa menghadapi berbagai tantangan, termasuk budaya birokrasi yang *hierarkis, resistensi* terhadap perubahan, serta minimnya pengetahuan dan pelatihan tentang model kepemimpinan ini.

Kurangnya penerapan *servant leadership* secara konsisten dapat mengakibatkan perangkat desa kehilangan semangat dalam bekerja dan kurang mampu memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Berdasarkan temuan penelitian terdahulu, kinerja karyawan terbukti dipengaruhi secara signifikan oleh penerapan gaya kepemimpinan *servant leadership* (Dahliyanti, Adriani, Kerja, & Pegawai, 2023). Namun, hasil penelitian lain menunjukkan bahwa penerapan *servant leadership* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. (Sihombing, Astuti, Mussadieq, Hamied, & Rahardjo, 2018).

Selain kepemimpinan, *Affective Commitment* perangkat desa juga menjadi isu penting yang memengaruhi kinerja mereka. Pegawai memiliki keterikatan emosional dengan organisasi ketika mereka merasa terlibat dan berkomitmen untuk membantu mencapai tujuan organisasi. (Krisnanik, Rahayu, & Muliawati, 2022). Dalam konteks pemerintah desa, perangkat desa memiliki *affective Commitment* tinggi akan lebih bersemangat bekerja, berinisiatif dalam menyelesaikan masalah, serta lebih bertanggung jawab atas tugas-tugas yang diemban. Namun, komitmen afektif perangkat desa di banyak wilayah masih tergolong rendah, yang disebabkan oleh berbagai faktor seperti kurangnya perhatian dari atasan, minimnya kesempatan untuk pengembangan karier, serta rendahnya insentif dan penghargaan atas kinerja yang baik.

Kondisi ini membuat perangkat desa merasa tidak sepenuhnya terikat pada organisasi desa, yang kemudian berdampak pada rendahnya motivasi dan dedikasi dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Jika *Affective Commitment*

ini terus rendah, maka kinerja perangkat desa akan sulit ditingkatkan, dan tujuan pembangunan desa yang diharapkan tidak akan tercapai secara optimal. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa komitmen emosi memengaruhi kinerja. (Muhyi, 2021). Namun, hasil penelitian mengindikasikan bahwa komitmen emosional tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (El & Intan, 2021).

Dalam meningkatkan kinerja perangkat desa, keterlibatan pegawai atau *employee engagement* juga menjadi elemen kunci. *Employee engagement* mencerminkan seberapa besar pegawai terlibat secara emosional dan profesional dalam pekerjaan mereka . Pegawai yang engaged akan menunjukkan antusiasme, komitmen tinggi, serta inisiatif dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Di banyak desa, tingkat *employee engagement* perangkat desa masih rendah, terutama karena minimnya dukungan dari pemimpin, kurangnya fasilitas dan pelatihan yang memadai, serta tidak adanya sistem penghargaan yang memotivasi. *Employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *job performance* (Mauliddya, 2021).

Berdasarkan uraian diketahui bahwa *job performance* perangkat desa di Kecamatan Pituruh Kabupaten Purworejo belum maksimal dilihat dari hasil capaian kinerja pada Tahun 2024. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja kerja pada penelitian-penelitian sebelumnya masih belum dikaji secara mendalam, sehingga relevan untuk dilakukan penelitian ulang dengan menggunakan variabel yang sama, yaitu *servant leadership* dan *affective commitment* terhadap kinerja kerja.

Pada penelitian ini menggunakan variabel mediasi yaitu *employee engagement* yang telah terbukti memberikan pengaruhnya secara tidak langsung antara kepemimpinan *servant leadership* terhadap *job performance*. Seorang karyawan yang memiliki keterikatan serta perasaan positif terhadap pekerjaannya sebagai konsekuensi dari pelayanan yang diberikan oleh pemimpinnya, cenderung terdorong untuk menampilkan serta memberikan kinerja terbaik di lingkungan kerja (Riana, 2023).

Dalam konteks organisasi pemerintahan desa, *employee engagement* memainkan peran krusial sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *servant leadership* dan *affective commitment* terhadap *job performance*. Perangkat desa menunjukkan keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik dalam menjalankan tugas serta tanggung jawab yang diemban. Diharapkan bahwa penggunaan variabel mediasi ini akan memberikan hasil penelitian yang konsisten. Selain itu, diharapkan bahwa variabel pengawasan karyawan dapat memediasi pengaruh kepimpinan pembantu dan komitmen emosi terhadap kinerja pekerjaan pada perangkat desa di Kecamatan Pituruh Kabupaten Purworejo. Akibatnya, judul tesis penelitian ini adalah **“Pengaruh Servant Leadership dan Affective Commitment terhadap Job Performance dengan Employee Engagement sebagai Mediasi (Studi Pada Perangkat Desa di Kecamatan Pituruh Kabupaten Purworejo)”**.

## 1.2. Rumusan Masalah

*Job performance* perangkat desa yang satu dengan lainnya cenderung berbeda, meskipun setiap pemerintah desa mengharapkan seluruh perangkat

desanya melakukan pekerjaan dengan baik.. *Job performance* perangkat desa yang berbeda-beda ini dikarenakan banyak faktor yang dapat berpengaruh seperti gaya kepemimpinan, *affective commitment* dan *employee engagement*. Gaya kepemimpinan diterapkan kepala desa , *affective commitment* perangkat desa yang tinggi dapat meningkatkan *employee engagement* dari perangkat desa dan akhirnya berpengaruh terhadap *job performance* perangkat desa di Kecamatan Pituruh Kabupaten Purworejo. Kemudian dapat dibuat pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *job performance* perangkat desa?
2. Apakah *Affective Commitment* memiliki pengaruh signifikan terhadap *job performance* perangkat desa?
3. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap *employee engagement* perangkat desa?
4. Apakah *Affective Commitment* berpengaruh terhadap *employee engagement* perangkat desa?
5. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap *job performance* perangkat desa?
6. Apakah *employee engagement* memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap *job performance* perangkat desa?
7. Apakah *employee engagement* memediasi pengaruh *Affective Commitment* terhadap *job performance* perangkat desa?

### 1.3. Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terfokus dan terarah, batasan masalah yang diterapkan adalah sebagai berikut:

1. Objek penelitian ini terbatas pada perangkat desa di wilayah tertentu di Indonesia, sehingga temuan yang diperoleh belum dapat digeneralisasikan secara menyeluruh terhadap seluruh perangkat desa.
2. *Servant leadership* yang diukur dalam penelitian ini hanya mencakup dimensi-dimensi yang terkait dengan kepemimpinan yang melayani dan memberdayakan bawahan, seperti dukungan, pemberdayaan, dan pengembangan bawahan (Dani & Mujanah, 2021) serta tidak mencakup gaya kepemimpinan lain .
3. *Affective Commitment* yang diteliti berfokus pada aspek keterikatan emosional perangkat desa terhadap pekerjaannya dan desanya (Islam, Agung, & Manajemen, 2022) tidak mencakup jenis-jenis komitmen lain seperti *continuance commitment* (komitmen berdasarkan biaya dan manfaat) atau *normative commitment* (komitmen karena kewajiban moral).
4. *Job performance* dalam penelitian ini hanya terbatas pada aspek-aspek kinerja individu perangkat desa, seperti *produktivitas* kerja, *efektivitas* dalam melaksanakan tugas (Adhari, 2019); (Bernardin & Russel, 2015); (Herwina, 2022). Kinerja organisasi desa secara keseluruhan tidak menjadi bagian dari penelitian ini.
5. *Employee engagement* yang diteliti dibatasi pada tingkat keterlibatan emosional, komitmen, dan antusiasme perangkat desa terhadap pekerjaan

mereka, tanpa memperhitungkan faktor *eksternal* seperti budaya organisasi atau faktor lingkungan *eksternal* lainnya (Nurdini & Firmansyah, 2022).

6. Studi ini dilaksanakan dalam rentang waktu yang terbatas, sehingga berimplikasi pada keterbatasan dalam memperoleh data yang lebih komprehensif. Pengaruh jangka panjang dari *servant leadership*, *affective commitment*, dan *employee engagement* terhadap *job performance* perangkat desa mungkin tidak sepenuhnya teridentifikasi.

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *job performance* perangkat desa.
2. Menganalisis pengaruh *Affective Commitment* terhadap *job performance* perangkat desa.
3. Menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *employee engagement* perangkat desa.
4. Menganalisis pengaruh *Affective Commitment* terhadap *employee engagement* perangkat desa.
5. Menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap *job performance* perangkat desa.
6. Menganalisis peran *employee engagement* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *servant leadership* dan *job performance* perangkat desa.

7. Menganalisis peran *employee engagement* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Affective Commitment* dan *job performance* perangkat desa.

## 1.5. Manfaat Penelitian

### 1.5.1 Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini akan berkontribusi pada pengembangan konsep *servant leadership*, khususnya dalam konteks pemerintahan desa di Indonesia. Hasil penelitian ini akan memperkaya literatur mengenai bagaimana kepemimpinan yang melayani mempengaruhi kinerja perangkat desa, yang sebelumnya mungkin masih kurang banyak dibahas dalam kajian akademis di bidang manajemen pemerintahan lokal. Selain itu, penelitian ini juga berperan dalam memperdalam pemahaman mengenai *affective commitment*, yaitu keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi, dan bagaimana keterikatan tersebut mempengaruhi kualitas kerja.

Penelitian ini akan memberikan wawasan baru terkait pentingnya *affective commitment* dalam meningkatkan kinerja pegawai, khususnya di tingkat perangkat desa. Sebaliknya, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis terkait peran keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Pemahaman yang lebih mendalam mengenai keterlibatan pegawai, khususnya dalam konteks pemerintahan desa, diharapkan

mampu memperkaya khazanah penelitian akademik di bidang manajemen sumber daya manusia..

### **1.5.2 Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini akan bermanfaat bagi kepala desa dan pemimpin desa lainnya dalam memahami pentingnya penerapan gaya kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) untuk meningkatkan kinerja perangkat desa. Penelitian ini dapat berfungsi sebagai pedoman praktis untuk mengelola sumber daya manusia di tingkat desa, terutama dalam hal meningkatkan efektivitas dan produktivitas pelayanan publik..

Penelitian ini juga dapat membantu pemerintah daerah dan lembaga terkait membuat kebijakan yang lebih baik untuk meningkatkan komitmen emosi perangkat desa. Kebijakan yang mencakup pelatihan, pemberian insentif, serta program pengembangan karier yang lebih terstruktur akan sangat membantu dalam menciptakan komitmen yang lebih kuat dari perangkat desa terhadap pekerjaan mereka.