

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Meningkatkan produktivitas pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia menjadi masalah penting yang perlu diselesaikan. Meskipun sudah ada banyak program yang diluncurkan untuk meningkatkan produktivitas mereka, namun hasilnya masih belum memuaskan. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, termasuk keterbatasan sumber daya, kurangnya pengawasan, dan kekurangan dalam sistem manajemen kinerja yang efektif. Hal tersebut di dukung dengan adanya usaha Pemerintah Provinsi Jawa Timur (Pemprov Jatim) yang mengupayakan bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam meningkatkan produktivitas kerja dan pelayanan publik (Dhiya, 2023).

Sehubungan dengan pelayanan publik yang ditekankan dalam meningkatkan produktivitasnya, Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (PMD) Provinsi Jawa Timur termasuk instansi pemerintah yang berusaha mengedepankan produktivitas kerja untuk mencapai tujuan memajukan seluruh desa di Jawa Timur. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Jawa Timur, Kabupaten Lamongan merupakan daerah dengan jumlah desa terbanyak yakni 474 desa. Maka, produktivitas dalam Dinas PMD Kabupaten Lamongan harus selalu di tingkatkan agar mencapai kinerja yang maksimal.

Dinas PMD Kabupaten Lamongan merupakan upaya pemerintah dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan daerah, pelayanan umum, pembinaan

di bidang pemberdayaan masyarakat dan desa. Dinas ini dipimpin oleh seorang kepala yang bertanggungjawab atas kinerjanya kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Berkaitan dengan tanggung jawab Dinas PMD Kabupaten Lamongan yang membidangi segala hal yang berkaitan dengan pemberdayaan masyarakat dan desa, maka diperlukan kerja sama yang baik antara karyawan, pemimpin desa dan jajarannya untuk meningkatkan produktivitas kerja yang maksimal.

Produktivitas kerja karyawan merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan partisipasi tenaga kerja per satuan waktu (Dhewy & Adnyani, 2022). Semakin dekat hasilnya dengan tujuan, maka akan semakin produktif karyawan di instansi tersebut. Fenomena yang ditemukan peneliti berdasarkan saat melakukan wawancara dengan beberapa karyawan di Dinas PMD Kabupaten Lamongan adalah produktivitas kerja kurang stabil sedangkan jumlah karyawan cukup memadai untuk melakukan pekerjaan tersebut. Hal ini dibuktikan dengan adanya data tabel sebagai berikut:

Tabel 1.1

Capaian Produktivitas Dinas PMD Kabupaten Lamongan 2022-2023

BULAN JANUARI – DESEMBER TAHUN 2022					
Tujuan	Sasaran	Indikator	Target 2022	Realisasi 2022	Capaian 2022
		Tujuan/Sasaran			
Mewujudkan desa mandiri	-	Jumlah desa mandiri	28	97	346,43%
	Meningkatnya tata kelola pemerintahan desa dan pemberdayaan masyarakat dan desa	Jumlah desa maju	152	189	124,34%
	Meningkatnya manajemen internal perangkat desa	Nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Dinas PMD	82,98%	86,48%	104,22%

BULAN JANUARI – DESEMBER TAHUN 2023					
Tujuan	Sasaran	Indikator	Target 2023	Realisasi 2023	Capaian 2023
		Tujuan/Sasaran			
Mewujudkan desa mandiri	-	Jumlah desa mandiri	125	166	132,80%
	Meningkatnya tata kelola pemerintahan desa dan pemberdayaan masyarakat dan desa	Jumlah desa maju	204	238	116%
	Meningkatnya manajemen internal perangkat desa	Nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Dinas PMD	87,48%	-	-

Sumber: Diolah oleh peneliti (2024)

Berdasarkan tabel 1.1 bahwa pencapaian produktivitas di Dinas PMD Lamongan terjadi penurunan capaian produktivitas saat tahun 2023 dibandingkan dengan tahun 2022. Pada mewujudkan desa mandiri di tahun 2022 capaian produktivitas sebesar 346,43% sedangkan pada tahun 2023 mengalami penurunan sebesar 213,63% menjadi 132,80%. Hal ini terjadi karena kurangnya kegiatan sosialisasi dan edukasi terkait konsep desa mandiri serta kurangnya pendampingan dan pembinaan kepada perangkat desa. Selain penurunan capaian produktivitas dari faktor karyawannya, rendahnya pencapaian desa mandiri juga didasari dengan karakteristik masing-masing desa. Hal yang dapat di lakukan adalah dengan memberikan sosialisasi dan edukasi terkait konsep desa mandiri serta pendampingan dan pembinaan kepada perangkat desa secara bertahap agar lebih memahami konsep desa mandiri.

Pada mewujudkan jumlah desa maju di tahun 2022 mencapai 124,34% sedangkan pada tahun 2023 mengalami penurunan sebesar 8,34% menjadi 116%. Hal ini terjadi karena kurangnya produktivitas karyawan dalam

memberikan dukungan pendampingan dan pelatihan seperti digitalisasi bagi perangkat desa yang digunakan untuk meningkatkan sistem tata kelola pemerintahan desa. Hal yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan pendampingan dan pelatihan digitalisasi secara rutin agar memudahkan perangkat desa dalam memahami penggunaan teknologi.

Pada capaian Nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) pada tahun 2022 sebesar 104,22%, namun pada tahun 2023 capaiannya masih belum terealisasi. Hal ini disebabkan karena kurangnya produktivitas karyawan dalam meningkatkan komunikasi dan kerja sama antara karyawan dan pemimpin desa serta jajarannya, di mana hal tersebut mengakibatkan terhambatnya penyusunan laporan kinerja yakni Nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Di samping hal tersebut terdapat kurangnya produktivitas karyawan dalam meningkatkan pemahaman tentang konsep dasar manajemen internal kepada desa. Hal yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan pendampingan dan meningkatkan kerja sama dengan pihak-pihak terkait agar mempermudah penyusunan laporan kinerja.

Beberapa faktor yang diyakini memengaruhi produktivitas kerja karyawan di antaranya adalah kepemimpinan (Rahmawati, 2020). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Indriyani (2023), seorang pimpinan yang baik adalah pemimpin yang dapat memberikan motivasi kerja kepada bawahannya. Pemimpin harus menerapkan keterampilan, pengalaman,

kepribadian, dan motivasi yang berbeda-beda pada setiap individu yang dipimpinnya. Kepemimpinan yang terjadi di Dinas PMD Lamongan dapat dilihat dari perilaku karyawannya di mana hal tersebut dibuktikan melalui tabel berikut:

Tabel 1.2

Data Presensi Karyawan Dinas PMD Kabupaten Lamongan 2023

Bulan	Jumlah Karyawan	Tidak Hadir				Terlambat	Pulang Sebelum Waktunya
		Sakit	Ijin	Cuti	Tugas Dinas		
Januari	57	17				261	148
Februari	57	50				206	147
Maret	57	52				221	105
April	57	15				165	64
Mei	57	55				145	69
Juni	57	62				147	85
Juli	57	67				130	76
Agustus	57	49				155	102
September	57	68				164	99
Oktober	57	123				130	82
November	57	100				134	83
Desember	57	65				150	80

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2024)

Berdasarkan tabel 1.2 bahwa tingkat ketidakhadiran paling tinggi terjadi pada bulan Oktober yakni sebesar 123 kali karyawan yang tidak hadir, sedangkan yang paling rendah terjadi pada bulan April sebesar 15 kali karyawan yang tidak hadir. Selanjutnya tingkat keterlambatan paling tinggi pada bulan Januari yakni sebesar 261 kali karyawan yang terlambat, sedangkan yang paling rendah terjadi pada bulan Juli dan Oktober sebesar 130 kali karyawan yang terlambat. Kemudian tingkat kepulangan sebelum waktunya paling tinggi terjadi pada bulan Januari yakni sebesar 148 kali karyawan yang pulang

sebelum waktunya, sedangkan yang paling rendah terjadi pada bulan April sebesar 64 kali karyawan yang pulang sebelum waktunya.

Berdasarkan fenomena dari tabel 1.2 menunjukkan bahwa kepemimpinan di Dinas PMD Kabupaten Lamongan kurang tegas dalam hal memberikan sanksi kepada karyawan yang terlambat dan tidak mengikuti apel pagi. Hal tersebut mengakibatkan karyawan tidak menaati peraturan yang sudah berlaku di Dinas PMD Kabupaten Lamongan. Selain itu, pemimpin juga kurang memaksimalkan waktu apel pagi dan rapat karyawan untuk memberikan motivasi dan arahan kerja. Hal tersebut dapat menyebabkan karyawan kurang maksimal dalam melakukan pekerjaan, karena karyawan akan terkendala saat menyelesaikan pekerjaan tanpa adanya arahan yang jelas. Kurangnya pemberian motivasi dan arahan kerja secara tidak langsung membuat komunikasi yang terjalin di Dinas PMD Kabupaten Lamongan antara pimpinan dan karyawan kurang baik di mana akan menimbulkan *miss communication*. Sedangkan komunikasi dapat berperan menjadi kunci dalam mendongkrak semangat kerja karyawan (Ansori *et al.*, 2023).

Menurut Panggabean *et al.*, (2022), komunikasi yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik dan semangat kerja sehingga meningkatkan kinerja karyawan. Namun, komunikasi yang buruk membuat karyawan lebih sulit menjalankan pekerjaannya di dalam perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan terdapat keterlambatan dalam laporan administrasi dikarenakan sering melempar tanggung jawab, sehingga membuat pekerjaan menjadi menumpuk dan

mengalami penundaan. Hal tersebut dapat menimbulkan sebuah *miss communication*, karena komunikasi yang tidak efektif dapat menyebabkan kegagalan (Hernawati *et al.*, 2023). Seperti pada pembuatan surat yang seharusnya dikerjakan oleh karyawan yang bertanggung jawab untuk membuatnya, tetapi karyawan tersebut memiliki kesibukan lain dengan waktu yang bersamaan. Maka, pembuatan surat tersebut dapat dikerjakan oleh karyawan lain tentunya dengan format atau konsep yang sesuai dengan arahan dari karyawan yang memiliki tanggung jawab tersebut.

Berdasarkan pernyataan tersebut masih jarang karyawan yang memberikan tanggung jawab tugasnya kepada karyawan lainnya dengan memanfaatkan teknologi informasi, seperti satu kali penyampaian format atau konsep surat hanya disampaikan melalui mulut ke mulut dengan menggunakan surat lain sebagai medianya. Hal tersebut akan menimbulkan sebuah *miss communication* jika tidak dilengkapi oleh data *soft file* sebagai panduan pembuatan surat. Selain itu, beberapa karyawan Dinas PMD Kabupaten Lamongan menyatakan bahwa terdapat kurangnya komunikasi yang cukup intens antara karyawan dan pemimpin saat memberikan tugas, hal ini mengakibatkan kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan. Ketika karyawan menyerahkan laporan dan terjadi kesalahan saat membuat laporan tersebut, maka mereka harus mengulang tugasnya sehingga mengakibatkan penundaan. Secara tidak langsung dalam kondisi tersebut akan menghambat tercapainya produktivitas kerja (Boihaki *et al.*, 2022).

Kepemimpinan dan komunikasi sebagai faktor yang memengaruhi produktivitas karyawan selain itu budaya organisasi menjadi salah satu faktor kunci yang meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja (Indrawati & Sembiring, 2023). Budaya organisasi adalah seperangkat nilai inti, keyakinan, dan sikap yang diterapkan di antara anggota organisasi. Budaya yang mengadaptasi dan mendorong partisipasi karyawan, memperjelas tujuan dan arah strategis organisasi, serta terus-menerus menguraikan dan mengkomunikasikan nilai-nilai dan keyakinan organisasi (Novitanti & Situmorang, 2023).

Dinas PMD Kabupaten Lamongan memiliki budaya organisasi yang diterapkan untuk menunjang produktivitas di antaranya yakni jam kerja mulai dari pukul 07:00 – 15:00 WIB dilengkapi dengan *fingerprint* saat awal dan selesai bekerja. Setelah dilakukannya wawancara dengan beberapa karyawan terdapat fenomena bahwa masih ada yang datang terlambat disebabkan lebih mementingkan kepentingan pribadi yang diakibatkan tidak mengikuti apel pagi. Dinas PMD Kabupaten Lamongan juga menerapkan budaya dengan masa kerja kurang lebih 20 hari terhitung hari Senin-Jum'at. Namun, dengan masa kerja tersebut masih banyak yang tidak hadir disebabkan sakit, ijin, dan cuti. Selain itu terdapat rotasi kerja yang dilakukan dengan tujuan agar karyawan memiliki pengalaman dalam bekerja. Oleh karena itu, hal ini menyebabkan kesulitan yang membuat karyawan harus beradaptasi dan mempelajari *job desk* yang baru.

Penelitian ini tentunya juga didasarkan pada beberapa penelitian terdahulu yang mempunyai kesimpulan berbeda dan akan lebih menarik jika ditinjau kembali dan dijadikan sebagai bahan pendukung penelitian ini. Berdasarkan penelitian Azizah *et al.*, (2023) dan Indriyani (2023), menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas karyawan, artinya semakin baik kepemimpinan maka produktivitas karyawan akan meningkat. Tetapi disisi lain menurut penelitian Jumady (2020) dan Rahmawati (2020) menyatakan hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap produktivitas karyawan, artinya kepemimpinan tidak mempunyai banyak pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawannya dikarenakan dengan adanya struktur organisasi yang baik juga berarti kepemimpinan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Berdasarkan penelitian Sari *et al.*, (2023), Ansori *et al.*, (2023), Yeni & Zulbahri (2023), Hernawati *et al.*, (2023), menyatakan bahwa hasil penelitiannya bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja, artinya semakin baik komunikasi dua arah yang dilakukan maka produktivitas karyawan akan meningkat. Namun pernyataan tersebut bertolak belakang pada penelitian Jumarni *et al.*, (2023), Magdalena *et al.*, (2021) yang menyatakan bahwa komunikasi tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja, artinya komunikasi tidak memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktivitas kerja karena komunikasi yang baik tidak banyak

berdampak pada kinerja karyawan yang optimal kecuali didukung oleh pengawasan atasan dan motivasi kerja karyawan yang tinggi.

Penelitian Indrawati & Sembiring (2023), Ramlah *et al.*, (2023), Yudhy & Nur'aeni (2020) menyatakan pada penelitiannya bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan, artinya dengan terbentuknya budaya organisasi yang baik maka produktivitas karyawan akan meningkat. Hal ini juga bertolak belakang terhadap penelitian Arinta *et al.*, (2023), Choliq & Sentiani, (2022), Novitanti & Situmorang (2023), yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja, artinya jika tidak ada peningkatan dalam membangun budaya organisasi secara bertahap yang dilakukan dengan konsisten maka tidak dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

Berdasarkan penjelasan penelitian terdahulu masih terdapat inkonsistensi yang merujuk pada hasil yang berbeda-beda mengenai variabel kepemimpinan, komunikasi dan budaya organisasi yang diduga berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Banyak peneliti yang menggabungkan variabel kepemimpinan, komunikasi dan budaya organisasi menjadi satu. Oleh karena itu, pada penelitian ini peneliti ingin menggunakan budaya organisasi sebagai variabel mediasi dengan didukung *Path Goal Theory* yang dikembangkan oleh House & Mitchell sejak tahun 1971, teori model arah tujuan bahwa dengan adanya peran kepemimpinan yang efektif maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini menduga bahwa selain kepemimpinan terdapat komunikasi dan di tunjang dengan budaya organisasi agar dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang di maksud dalam penelitian ini bentuknya adalah dengan meningkatnya produktivitas karyawan. Demikian peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Produktivitas Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Lamongan”**.

B. Rumusan Masalah

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi di Dinas PMD Kabupaten Lamongan?
2. Apakah komunikasi berpengaruh positif terhadap budaya organisasi di Dinas PMD Kabupaten Lamongan?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan di Dinas PMD Kabupaten Lamongan?
4. Apakah kepemimpinan berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan di Dinas PMD Kabupaten Lamongan?
5. Apakah komunikasi berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan di Dinas PMD Kabupaten Lamongan?
6. Apakah kepemimpinan berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan dengan peran budaya organisasi sebagai variabel mediasi di Dinas PMD Kabupaten Lamongan?

7. Apakah komunikasi berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan dengan peran budaya organisasi sebagai variabel mediasi di Dinas PMD Kabupaten Lamongan?

C. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui dan menganalisis adanya pengaruh antara kepemimpinan terhadap budaya organisasi di Dinas PMD Kabupaten Lamongan.
2. Mengetahui dan menganalisis adanya pengaruh antara komunikasi terhadap budaya organisasi di Dinas PMD Kabupaten Lamongan.
3. Mengetahui dan menganalisis adanya pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas karyawan di Dinas PMD Kabupaten Lamongan.
4. Mengetahui dan menganalisis adanya pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan di Dinas PMD Kabupaten Lamongan.
5. Mengetahui dan menganalisis adanya pengaruh komunikasi terhadap produktivitas karyawan di Dinas PMD Kabupaten Lamongan.
6. Mengetahui dan menganalisis adanya pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan dengan peran budaya organisasi sebagai variabel mediasi di Dinas PMD Kabupaten Lamongan.
7. Mengetahui dan menganalisis adanya pengaruh komunikasi terhadap produktivitas karyawan dengan peran budaya organisasi sebagai variabel mediasi di Dinas PMD Kabupaten Lamongan.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini bertujuan agar dapat memberikan kontribusi terhadap teori kepemimpinan dan komunikasi mempengaruhi produktivitas kerja dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi.

2. Manfaat Praktis

Berdasarkan penelitian yang akan dilaksanakan oleh penulis, sangat diharapkan bahwa penelitian ini dapat memberikan manfaat, kepada:

a. Bagi Pihak Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi bagi Fakultas Ekonomi dan Bisnis terkhususnya bagi mahasiswa jurusan Manajemen dengan konsentrasi terkait Sumber Daya Manusia (SDM).

b. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan di masa depan dapat menjadi referensi untuk dikembangkan variabel-variabel dalam penelitian selanjutnya.

c. Bagi Pihak Instansi

Penelitian ini diharapkan sebagai bahan pertimbangan untuk instansi terkait pengembangan produktivitas kerja agar memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh secara signifikan.