

## **BAB III**

### **PERMASALAHAN INSTANSI**

#### **3.1 Analisa Permasalahan yang dihadapi Perusahaan**

##### **3.1.1 Temuan Masalah**

Berdasarkan hasil observasi dan keterlibatan dalam pelaksanaan kerja praktik di kelurahan Bilabong Jaya, Kecamatan Langkapura, ditemukan sejumlah permasalahan yang mempengaruhi efektivitas kinerja perangkat kelurahan. Permasalahan – permasalahan tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan saling terkait satu sama lain dan berdampak pada pencapaian pelayanan public serta pelaksanaan tugas administrasi secara oprimal. Berikut ini adalah beberapa temuan utama:

###### **1. Kurangnya inisiatif dan kreativitas pegawai**

Hasil pengamatan menunjukkan bahwa pegawai cenderung menjalankan tugas secara rutinitas tanpa upaya inovatif. Mereka jarang memberikan ide atau solusi baru, terutama dalam menangani permasalahan warga secara efektif. Hal ini diduga karena kurangnya ruang untuk menyampaikan gagasan serta minimnya pembinaan dalam pengembangan kreativitas dan partisipasi kerja.

###### **2. Penguasaan Teknologi Administratif Masih Rendah**

Banyak pegawai yang masih mengalami kesulitan dalam mengoperasikan sistem informasi berbasis digital, seperti aplikasi administrasi kependudukan atau manajemen surat menyurat elektronik. Hambatan ini mengganggu kelancaran pelayanan, khususnya dalam proses digitalisasi data dan dokumen penting kelurahan.

### **3. Disiplin Kerja Belum Konsisten di Semua Unit**

Berdasarkan pengamatan, masih ditemukan pegawai yang kurang mematuhi aturan jam kerja, keterlambatan dalam penyelesaian tugas, serta rendahnya tingkat kehadiran dalam kegiatan internal. Kondisi ini mencerminkan lemahnya pengawasan terhadap kedisiplinan, serta belum adanya sistem yang tegas dan konsisten dalam memberikan sanksi atau penghargaan terhadap perilaku kerja disipliner.

### **4. Variasi Gaya Kepemimpinan yang Belum Optimal**

Lurah sebagai pemimpin formal kelurahan memiliki pengaruh besar terhadap suasana kerja. Namun, pendekatan kepemimpinan yang digunakan masih cenderung bersifat instruktif, dan tidak semua pegawai merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Akibatnya, loyalitas dan semangat kerja menurun pada sebagian unit kerja.

#### **3.1.2 Perumusan Masalah**

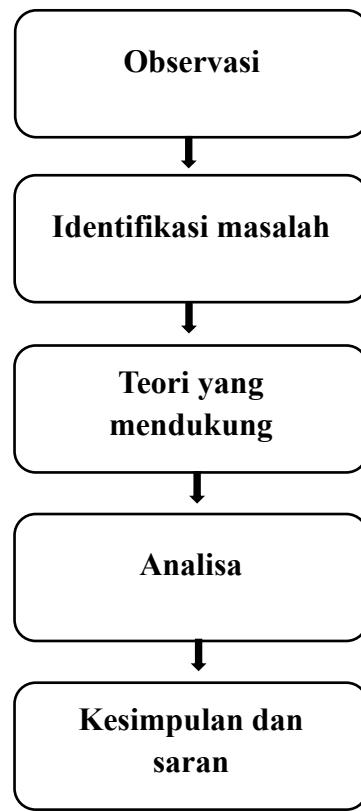
Berdasarkan temuan-temuan tersebut, permasalahan utama yang dapat dirumuskan secara terstruktur dalam pelaksanaan kerja praktik di Kelurahan Bilabong Jaya adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh rendahnya penguasaan teknologi terhadap efektivitas pelayanan ?
2. Mengapa inisiatif dan kreativitas pegawai belum berkembang secara optimal?
3. Bagaimana peran gaya kepemimpinan lurah dalam membentuk lingkungan kerja yang produktif dan kolaboratif, terkait disiplin kerja?
4. Bagaimana peran gaya kepemimpinan lurah dalam membentuk lingkungan kerja yang produktif dan kolaboratif?

Perumusan masalah ini menjadi landasan utama dalam menganalisis kondisi riil di lapangan dan memberikan masukan yang tepat guna bagi pihak kelurahan.

### 3.1.3 Kerangka Pemecahan Masalah

Dalam memecahkan permasalahan yang terjadi dibutuhkan kerangka acuan, penulis menggunakan kerangka sebagai berikut:



**Tabel 2. Kerangka Pemecahan Masalah**

Untuk permasalahan yang ditemukan, digunakan pendekatan sistematis berdasarkan kerangka manajemen sumber daya manusia dan prinsip administrasi pemerintahan. Langkah-langkah pemecahan masalah dirancang sebagai berikut:

### **1. Penguatan Budaya Disiplin Kerja:**

Mendorong pimpinan untuk merancang sistem evaluasi kinerja yang menekankan pentingnya kedisiplinan dalam bekerja, seperti ketepatan waktu, kepatuhan terhadap aturan, dan tanggung jawab terhadap tugas. Evaluasi ini dilakukan secara objektif dan terbuka, sehingga dapat mendorong terciptanya budaya kerja yang profesional dan berorientasi pada hasil.

### **2. Penguatan Gaya Kepemimpinan yang Demokratis dan Inspiratif:**

Menawarkan pendekatan pelatihan kepemimpinan bagi kepala kelurahan dan pejabat agar mereka lebih mampu membangun komunikasi dua arah yang sehat dengan bawahan, serta menciptakan suasana kerja yang inklusif.

### **3. Monitoring dan Evaluasi Kinerja secara Berkala**

Memberikan rekomendasi agar pihak kelurahan menerapkan sistem penilaian kinerja yang terintegrasi dengan indikator-indikator kerja yang spesifik, terukur, dan relevan dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai.

Dengan kerangka pemecahan masalah ini, diharapkan Kelurahan Bilabong Jaya dapat membenahi aspek kelembagaan dan manajerial secara bertahap, guna menciptakan kinerja pegawai yang lebih berkualitas.

#### **3.2 Teori yang Mendukung**

Kinerja pegawai menurut Robbins dan Coulter (2021), merupakan hasil kerja nyata yang dicapai oleh individu berdasarkan peran dan tanggung jawab yang diemban dalam organisasi. Kinerja tidak hanya mencerminkan seberapa banyak pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga mencakup bagaimana proses kerja tersebut dijalankan, termasuk kedisiplinan, ketepatan waktu, dan kualitas hasil kerja.

Sementara itu, Menurut Sutrisno (2020), disiplin kerja adalah suatu sikap mental yang tercermin dalam perilaku individu yang konsisten mematuhi peraturan organisasi dan menunjukkan komitmen tinggi terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Disiplin menjadi pondasi dalam membentuk budaya kerja yang produktif dan tertib, karena tanpa disiplin, organisasi tidak akan mampu menciptakan keteraturan dan efektivitas dalam pelaksanaan tugas. Sejalan dengan itu, Mangkunegara & Prabu (2021) menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan upaya organisasi untuk mengatur, mengarahkan, dan mengontrol perilaku pegawai agar selaras dengan tujuan organisasi. Disiplin yang baik tercermin dalam kehadiran yang tepat waktu, penyelesaian tugas sesuai tenggat, serta sikap patuh terhadap instruksi kerja.

Adapun gaya kepemimpinan, menurut Robbins (2021), adalah pola pendekatan yang konsisten digunakan oleh seorang pemimpin dalam membimbing dan memengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan ini berperan besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sekaligus mampu mengarahkan pegawai dalam mencapai tujuan.

### **3.2.1 Bentuk-Bentuk Terkait Konsep**

Dalam praktiknya, masing-masing konsep tersebut memiliki bentuk atau manifestasi yang berbeda-beda, tergantung pada konteks organisasi:

#### **1. Bentuk Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai umumnya diukur melalui indikator seperti kuantitas dan kualitas pekerjaan, kedisiplinan, kemampuan bekerjasama dalam tim, serta inisiatif dalam melaksanakan tugas. Dalam lingkup kelurahan, kinerja juga mencakup pelayanan dan ketepatan administrasi.

## 2. Bentuk Disiplin Kerja

Disiplin kerja di lingkungan pemerintahan desa dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti ketepatan waktu dalam kehadiran dan penyelesaian tugas, kepatuhan terhadap peraturan dan prosedur kerja, serta tanggung jawab dalam menjalankan peran dan fungsi jabatan. Disiplin kerja juga mencerminkan komitmen profesionalisme pegawai, yang ditunjukkan melalui konsistensi perilaku kerja yang sesuai dengan standar organisasi.

## 3. Bentuk Gaya Kepemimpinan

Beberapa bentuk kepemimpinan yang umum dijumpai antara lain gaya otoriter (penuh instruksi), gaya demokratis (partisipatif), gaya transaksional (berbasis imbal jasa), serta gaya transformasional yang menekankan pada inspirasi dan perubahan positif dalam tim kerja. Di lingkungan kelurahan, gaya kepemimpinan yang komunikatif dan demokratis lebih dibutuhkan agar dapat mendorong partisipasi aktif dari seluruh perangkat desa.

### **3.2.2 Metode Pendekatan dalam Pengelolaan Permasalahan**

Berdasarkan teori manajemen SDM, terdapat beberapa metode atau pendekatan yang dapat digunakan dalam menangani persoalan-persoalan organisasi, khususnya yang berkaitan dengan peningkatan kinerja dan penguatan struktur internal:

#### **1. Metode Pengembangan Kompetensi**

Langkah ini dapat dilakukan melalui pelatihan (training), pendampingan teknis (coaching), maupun kegiatan pembelajaran berbasis pengalaman kerja langsung (*on the job learning*). Tujuannya untuk meningkatkan keahlian pegawai, khususnya dalam penguasaan teknologi administrasi.

## **2. Metode Penilaian dan Evaluasi Kinerja**

Penilaian kinerja dapat dilakukan secara periodik dengan menggunakan indikator yang terukur, seperti kualitas layanan, ketepatan waktu kerja, serta sikap kerja. Hasil evaluasi ini nantinya menjadi bahan untuk merumuskan kebijakan promosi dan pengembangan karir.

## **3. Metode Kepemimpinan Partisipatif**

Untuk menciptakan suasana kerja yang harmonis dan demokratis, pimpinan perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang terbuka terhadap masukan, memberikan ruang dialog, serta memberdayakan setiap individu dalam pengambilan keputusan operasional.

## **4. Metode Monitoring dan Umpaman Balik (Feedback Loop)**

Dengan melibatkan mekanisme umpan balik secara langsung dan berkala, seperti rapat evaluasi kinerja dan forum diskusi antarpegawai, instansi dapat memantau perkembangan kinerja sekaligus mengetahui kendala yang dihadapi pegawai di lapangan.

### **3.3 Metode yang digunakan**

Dalam pelaksanaan kerja praktik di Kelurahan Bilabong Jaya, pendekatan yang digunakan bersifat deskriptif kualitatif, dengan metode pengumpulan data melalui observasi langsung, wawancara tidak terstruktur, dan dokumentasi. Metode ini dipilih agar penulis dapat memperoleh hasil utuh dan nyata mengenai kondisi kinerja pegawai serta faktor-faktor yang memengaruhinya, seperti jenjang karir dan gaya kepemimpinan.

### **1) Observasi Langsung**

Penulis melakukan pengamatan terhadap aktivitas pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari, interaksi antarpegawai, serta gaya kepemimpinan lurah secara alami tanpa intervensi langsung.

### **2) Dokumentasi**

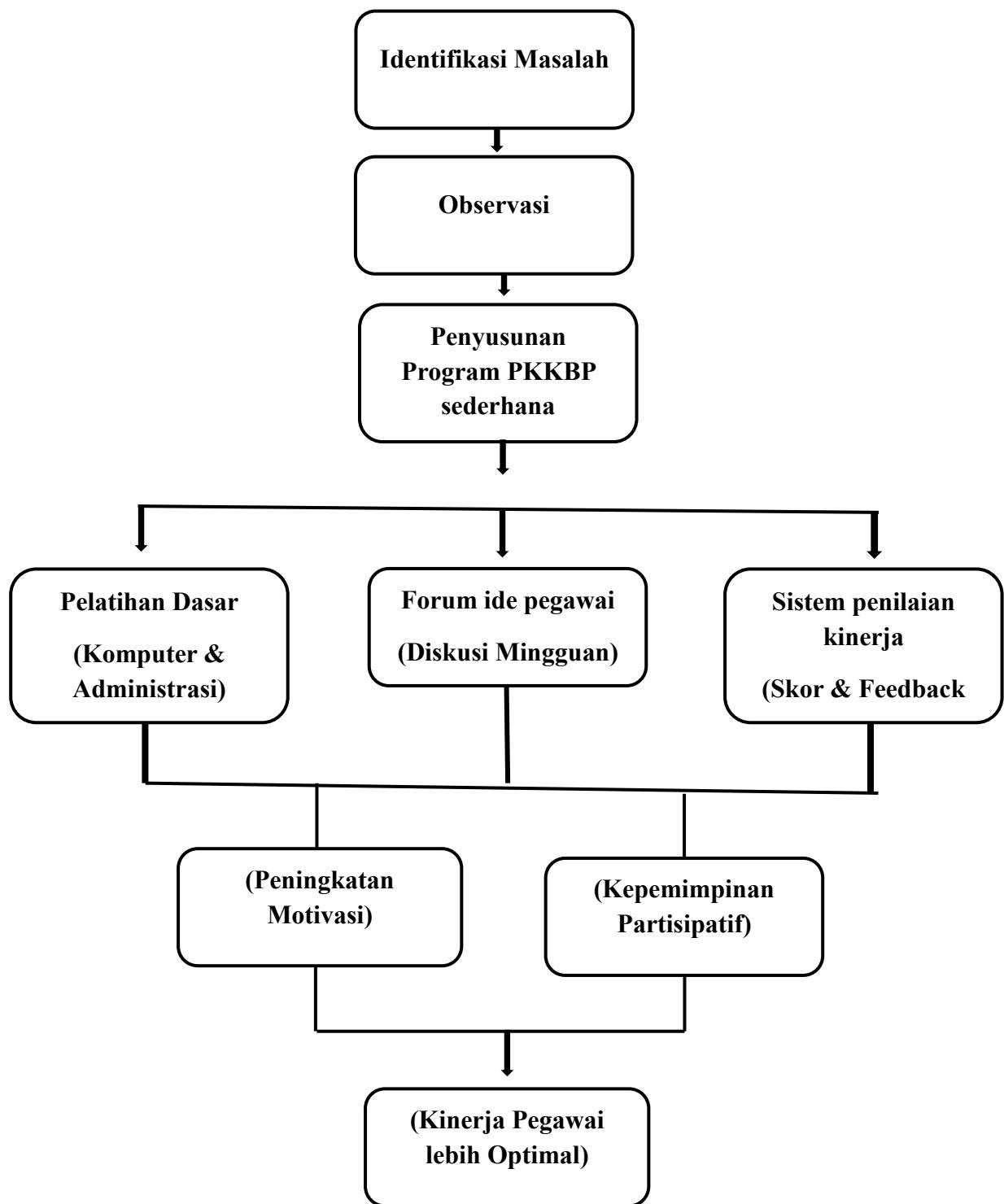
Pengumpulan dokumen seperti struktur organisasi, SK jabatan, SOP pelayanan, dan data kepegawaian untuk dianalisis sebagai bukti.

## **3.4 Rancangan Program yang akan dibuat**

Berdasarkan permasalahan yang ditemukan dan teori yang digunakan, penulis merancang program kerja sederhana sebagai Langkah yang dapat diterapkan secara praktis oleh pihak kelurahan, yaitu Program Penguanan Kinerja dan Kepemimpinan Berbasis Partisipasi (PKKBP).

Tujuan Program:

- Meningkatkan motivasi dan partisipasi pegawai.
- Menumbuhkan budaya kerja yang kolaboratif.
- Memperjelas arah karir dan pengembangan kompetensi.
- Meningkatkan kepemimpinan partisipatif di lingkup kelurahan.



**Tabel 3. Pengoptimalan kinerja pegawai**

**Penjelasan Komponen Program:****1. Pelatihan Dasar Teknologi & Administrasi**

Memberikan pelatihan singkat mengenai penggunaan aplikasi perkantoran (Microsoft Office, e-Administrasi), agar pegawai lebih mahir dan tidak lagi bergantung pada pihak lain.

**2. Forum Ide Pegawai**

Mengadakan pertemuan informal mingguan di mana semua pegawai boleh menyampaikan gagasan, kritik membangun, atau tindak terhadap persoalan kerja. Tujuannya membentuk lingkungan kerja yang demokratis dan terbuka.

**3. Sistem Penilaian Kinerja Sederhana**

Menyusun sistem evaluasi internal berbasis indikator sederhana seperti kehadiran, tanggung jawab kerja, kontribusi ide, dan kerja sama tim. Penilaian ini dilengkapi dengan sistem feedback dua arah (dari pimpinan dan sesama pegawai).

**4. Pelatihan Gaya Kepemimpinan Partisipatif**

Memberikan masukan dan pelatihan ringan bagi pimpinan (lurah dan sekretaris kelurahan) tentang cara membangun kepemimpinan yang terbuka, supportif, dan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan.