

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sejak tahun 1999, pemerintah Indonesia telah menerapkan kebijakan desentralisasi sebagai upaya untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan dan pengambilan keputusan di tingkat lokal. Kebijakan ini menempatkan pemerintah desa sebagai salah satu unsur terpenting dalam penyelenggaraan pemerintahan di tingkat paling bawah. Untuk memperkuat posisi tersebut, pemerintah kemudian menetapkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa yang secara resmi mengatur pemerintahan desa beserta seluruh perangkat yang menjalankan tugas dan fungsi pemerintahan di desa (Ellysa et al., 2023). Undang-undang ini menempatkan desa sebagai pusat pembangunan dan kesejahteraan masyarakat, sekaligus memberikan wewenang dan sumber daya yang memadai bagi desa untuk mengelola potensi lokal guna meningkatkan perekonomian dan kesejahteraan masyarakatnya (Masela & Subiyantoro, 2024).

Sejalan dengan penerapan desentralisasi tersebut, pemerintah pusat telah memberikan kewenangan dan tanggung jawab kepada daerah melalui kebijakan otonomi daerah, termasuk di dalamnya pengelolaan keuangan desa. Namun demikian, dalam pelaksanaannya, pengelolaan keuangan desa harus dilakukan dengan tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan bertanggung jawab. Oleh karena itu, diperlukan kinerja aparatur desa yang baik agar pengelolaan keuangan dan sistem pemerintahan desa dapat berjalan secara optimal (Awal & Syamsir, 2019).

Peran strategis desa dalam pembangunan nasional dapat dilihat dari jumlah desa yang sangat besar di Indonesia. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Indonesia, Indonesia memiliki lebih dari 84.000 desa dan kelurahan yang tersebar di seluruh wilayah Nusantara. Jumlah tersebut menunjukkan bahwa desa menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam pelaksanaan pembangunan nasional, sehingga kualitas tata kelola pembangunan desa sangat menentukan keberhasilan pembangunan secara keseluruhan.

Secara regional, Provinsi Aceh memiliki lebih dari 6.500 desa dan kelurahan yang tersebar di berbagai kabupaten dan kota. Salah satu kabupaten dengan jumlah desa yang cukup banyak adalah Kabupaten Bireuen dengan sekitar 609 desa, termasuk desa-desa yang berada di Kecamatan Peusangan Selatan. Besarnya jumlah desa tersebut menuntut adanya aparatur desa yang memiliki kinerja optimal agar mampu menjalankan fungsi pemerintahan desa secara efektif, terutama dalam mengelola administrasi pemerintahan dan melaksanakan program pembangunan desa. Dalam sistem pemerintahan ini, Gampong atau desa yang dipimpin oleh kepala desa memiliki peran yang sangat penting karena berhubungan langsung dengan masyarakat dalam pelaksanaan pemerintahan (Syahrani, 2023).

Dalam sistem pemerintahan, desa menjadi ujung tombak dalam upaya pemerintah mengimplementasikan berbagai program pembangunan yang tujuannya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Oleh sebab itu, kualitas kinerja aparatur desa menjadi faktor penting dalam menentukan kesuksesan penyelenggaraan program pemerintahan. Menurut Asuna et al., (2023) kinerja merupakan suatu bentuk hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh

seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dengan demikian, kinerja aparatur desa sangat menentukan efektivitas pengelolaan administrasi pemerintahan serta keberhasilan pelaksanaan pembangunan desa.

Kinerja aparatur desa dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, di antaranya kompetensi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi. Spencer (1993) dalam Wijayanthi, (2019) Mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar seseorang yang memiliki hubungan kausal dengan standar efektivitas dan kinerja yang unggul dalam suatu pekerjaan atau situasi tertentu. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas-tugas pemerintahan desa secara efektif. Minimnya pengetahuan, rendahnya keterampilan, serta kurangnya responsivitas dalam pengelolaan administrasi pelayanan berdampak pada persepsi negatif masyarakat terhadap kinerja pemerintah desa dan menurunnya tingkat partisipasi warga dalam program-program pembangunan desa (Sepang et al., 2025).

Selain kompetensi, kepuasan kerja juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja aparatur desa. Siagian & Khair (2018) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kondisi emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan pegawai dalam memandang pekerjaannya. Sementara Robbins & Judge, (2019) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kumpulan perasaan terhadap pekerjaan, dan menegaskan bahwa salah satu indikator keberhasilan manajemen sumber daya manusia adalah tingginya tingkat kepuasan kerja karyawan. Dalam konteks pemerintahan desa, kepuasan kerja aparatur

menjadi isu yang cukup krusial mengingat beban kerja yang terus meningkat seiring bertambahnya program pembangunan desa yang harus dikelola. Yuliati, (2018) menegaskan bahwa ketika karyawan merasa puas dengan kondisi organisasi, mereka akan memberikan hasil kinerja yang maksimal dan terbaik.

Di samping kompetensi dan kepuasan kerja, kinerja aparatur desa juga dipengaruhi oleh budaya organisasi. Menurut Bukhari et.al (2026) Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, dan keyakinan yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka dalam menjalankan tugas sehari-hari. Budaya organisasi yang kuat dan positif diyakini mampu mendorong kinerja aparatur desa agar bekerja lebih produktif, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pelayanan masyarakat.

Selain kompetensi dan budaya organisasi, pengalaman kerja juga mampu memengaruhi kinerja aparatur desa. Pengalaman kerja berkaitan erat dengan tingkat keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan, dan keberadaannya terbukti membantu serta memudahkan para pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Menurut Gratia (2021) selain berpengaruh langsung terhadap kinerja aparatur desa, pengalaman kerja juga berpotensi memperkuat atau memperlemah hubungan antar variabel yang disebutkan diatas. Ketidakhadiran variabel moderasi ini dalam banyak penelitian mengakibatkan pemahaman yang kurang komprehensif mengenai determinan kinerja. Oleh karena itu, penelitian yang mempertimbangkan pengalaman kerja sebagai variabel moderasi sangat penting untuk meningkatkan perspektif ilmiah dan mengurangi stres terkait pekerjaan, terutama dalam konteks pemerintahan desa.

Berbagai penelitian telah dilakukan untuk mengkaji pengaruh kompetensi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja aparatur. Terkait kompetensi, penelitian yang dilakukan oleh Syah & Hartono (2023) dan Iskandar & Risman (2025) menunjukkan bahwa tingkat kompetensi perangkat desa memiliki dampak positif yang signifikan terhadap efisiensi dan produktivitas kerja aparatur desa. Berbagai penelitian juga mengonfirmasi bahwa kinerja sangat dipengaruhi oleh kompetensi aparatur desa dan ketersediaan infrastruktur yang memadai (Sahputra et al., 2025). Sebaliknya, penelitian oleh Shodikin et al., (2024) menemukan bahwa kompetensi perangkat desa tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur desa, sehingga masih terdapat inkonsistensi hasil di antara berbagai penelitian tersebut.

Dalam hal kepuasan kerja, penelitian Firmanti & Suratman (2026) membuktikan bahwa kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini juga didukung oleh penelitian Baiyulis et.al (2018) dan Sabil (2024) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Namun, hasil berbeda kembali muncul dalam penelitian oleh Pranata & Haryanto (2024) dan Shodikin et.al (2024) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur desa.

Adapun mengenai budaya organisasi, Penelitian oleh Muniarti et.al (2021), Berjalina et.al (2025), dan Ibrahim & Eviyanti (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pemerintah desa. Penelitian oleh Sabil (2024) juga menemukan hasil positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur desa. Namun dalam penelitian Ramadhany et.al (2025) budaya

organisasi tidak selalu memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja, melainkan melalui faktor lain seperti kepuasan kerja atau komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara budaya organisasi dan kinerja masih belum sepenuhnya jelas dan konsisten.

Mengenai peran pengalaman kerja sebagai variabel moderasi, penelitian oleh Esty et.al (2025) yang menemukan bahwa pengalaman kerja secara signifikan memoderasi pengaruh kompetensi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Selain berperan sebagai variabel moderasi, pengalaman kerja juga terbukti memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja aparatur desa. Hal ini dibuktikan oleh beberapa penelitian empiris, di antaranya penelitian Hidayat et.al (2024) yang menemukan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Di sisi lain, penelitian oleh Sumariani et.al (2024) dan Komariah & Rosyidi (2026) menemukan bahwa pengalaman kerja tidak selalu mampu memoderasi pengaruh variabel-variabel penentu kinerja, dan juga tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai.

Untuk memperoleh gambaran yang lebih nyata mengenai kondisi kinerja aparatur desa di lokasi penelitian, peneliti telah melakukan survei awal secara langsung ke Kecamatan Peusangan Selatan, Kabupaten Bireuen. Survei lapangan ini dilakukan melalui observasi langsung dan wawancara tidak terstruktur dengan sejumlah aparatur desa serta tokoh masyarakat setempat. Hasil survei lapangan menunjukkan beberapa persoalan yang dialami aparatur desa di wilayah tersebut, baik yang berkaitan langsung dengan kinerja aparatur maupun faktor-faktor yang diduga memengaruhinya.

Dari sisi kinerja aparatur desa itu sendiri, peneliti menemukan sejumlah persoalan yang cukup mendasar. Dari segi kualitas kerja, hasil pekerjaan aparatur desa dalam pelayanan administrasi maupun pengelolaan keuangan desa masih sering ditemukan kesalahan dan memerlukan perbaikan berulang, sehingga belum sepenuhnya memenuhi standar yang diharapkan. Dari segi kuantitas kerja, jumlah tugas yang mampu diselesaikan aparatur dalam satu periode kerja juga masih tergolong minim dibandingkan volume pekerjaan yang seharusnya diselesaikan, terutama pada masa-masa pelaporan keuangan desa. Persoalan ketepatan waktu turut ditemukan, di mana sejumlah pekerjaan, termasuk penyusunan laporan pertanggungjawaban, kerap diselesaikan melewati tenggat waktu yang ditetapkan. Hal serupa juga terlihat pada efektivitas waktu, di mana waktu kerja belum dimanfaatkan secara optimal akibat kurangnya perencanaan dan seringnya pekerjaan tertunda tanpa alasan yang jelas. Selain itu, dari sisi komitmen, sebagian aparatur desa masih menunjukkan keterikatan yang rendah terhadap tugas dan tanggung jawabnya, tercermin dari kurangnya rasa memiliki terhadap pekerjaan serta minimnya inisiatif untuk menyelesaikan tugas melebihi standar minimal yang ditetapkan.

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan terhadap aparatur desa, ditemukan pula sejumlah permasalahan terkait kompetensi yang dimiliki. Dari sisi pengetahuan, banyak aparatur desa yang sebenarnya sudah bertahun-tahun bekerja, namun ternyata masih belum benar-benar memahami regulasi yang menjadi dasar tugasnya, seperti aturan pengelolaan Dana Desa dan tata kelola administrasi yang seharusnya mereka kuasai. Dari sisi keterampilan, kondisi ini diperparah dengan

kenyataan bahwa keterampilan teknis mereka pun masih jauh dari memadai sebagian besar masih kesulitan mengoperasikan aplikasi Siskeudes secara mandiri, dan laporan pertanggungjawaban keuangan kerap terlambat diselesaikan karena minimnya kemampuan dalam penyusunannya. Dari sisi kemampuan, aparatur desa juga tampak kewalahan ketika harus mengatur pembagian tugas dan menerjemahkan kebutuhan masyarakat menjadi program kerja yang konkret dan terukur, sehingga tidak jarang terjadi tumpang tindih pekerjaan di antara staf. Adapun dari sisi sikap, persoalan ini tidak hanya soal kemampuan teknis semata, tetapi juga menyentuh etos kerja — masyarakat masih sering mengeluhkan lambatnya pelayanan administrasi dan kurangnya inisiatif dari aparatur dalam menyelesaikan tugasnya tanpa harus menunggu perintah dari atasan terlebih dahulu.

Di sisi lain, peneliti juga menemukan permasalahan yang cukup memprihatinkan terkait kepuasan kerja aparatur desa. Dari sisi rasa menyukai pekerjaan, sebagian besar aparatur mengaku menjalani pekerjaan lebih karena rutinitas semata, bukan karena benar-benar menyukai apa yang mereka kerjakan setiap harinya. Perasaan setengah hati itu pun berbanding lurus dengan belum tumbuhnya rasa mencintai pekerjaan, di mana tugas-tugas yang diemban hanya dipandang sebagai kewajiban tanpa ada dorongan untuk memberikan yang terbaik. Kondisi ini kemudian berdampak pada moral kerja yang masih rendah serta kedisiplinan di tempat kerja yang longgar, tercermin dari kebiasaan datang terlambat, sering tidak hadir tanpa keterangan, hingga penyelesaian tugas yang kerap molor. Pada akhirnya, seluruh persoalan tersebut bermuara pada prestasi kerja

yang sulit berkembang, karena tanpa rasa suka, cinta, dan disiplin yang kuat terhadap pekerjaan, aparatur desa akan terus kesulitan menghasilkan prestasi kerja yang benar-benar berdampak bagi pelayanan masyarakat.

Peneliti juga menemukan sejumlah fenomena yang menggambarkan belum optimalnya budaya organisasi di lingkungan pemerintahan desa. Dari sisi kesadaran diri, aparatur masih tergolong rendah, tercermin dari cara mereka bekerja yang hanya sungguh-sungguh ketika diawasi atasan, tanpa ada rasa tanggung jawab penuh terhadap tugasnya. Dari sisi keagresifan, kondisi ini kemudian melahirkan sikap yang kurang agresif dan cenderung pasif, di mana aparatur lebih memilih menunggu perintah daripada bergerak secara proaktif. Dari sisi kepribadian, kepribadian kerja yang terbentuk pun menjadi kurang adaptif dan enggan terhadap perubahan. Dari sisi performa, kondisi tersebut pada akhirnya berdampak langsung pada performa kerja yang masih jauh dari standar yang diharapkan. Yang lebih mengkhawatirkan, dari sisi orientasi diri, aparatur dalam bekerja masih cenderung berpusat pada kepentingan pribadi, sehingga budaya kerja yang kolaboratif dan berorientasi pada pelayanan masyarakat belum benar-benar terwujud.

Dari sisi lain, peneliti juga menemukan fenomena yang cukup menarik terkait pengalaman kerja aparatur desa. Dari sisi lama waktu atau masa bekerja, sebagian besar aparatur telah bekerja dalam waktu yang cukup lama, bahkan ada yang sudah bertahun-tahun menjabat pada posisi yang sama. Namun demikian, dari sisi tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, lamanya masa kerja tersebut ternyata tidak berbanding lurus dengan peningkatan pengetahuan dan keterampilan mereka — banyak yang masih melakukan pekerjaan dengan cara yang

sama tanpa ada peningkatan yang berarti. Dari sisi beragam jenis pengalaman, aparatur desa juga cenderung hanya menjalani satu jenis tugas yang sama secara berulang tanpa pernah dirotasi ke bidang kerja lain, sehingga wawasan dan cakrawala kerja mereka menjadi terbatas. Dari sisi penerapan kompetensi, hal ini tercermin dari penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan yang masih terbatas, di mana sejumlah aparatur masih bergantung pada rekan kerja atau atasan untuk menyelesaikan tugas yang seharusnya sudah dikuasai sepenuhnya. Adapun dari sisi kualitas hasil, kondisi-kondisi tersebut pada akhirnya berdampak pada hasil kerja yang belum menunjukkan peningkatan berarti meskipun masa kerja aparatur sudah tergolong lama. Kondisi inilah yang kemudian menunjukkan bahwa pengalaman kerja diduga memiliki peran penting, baik secara langsung terhadap kinerja maupun dalam memoderasi hubungan antara kompetensi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja aparatur — aparatur dengan pengalaman kerja yang berkualitas cenderung mampu menerapkan kompetensinya secara lebih optimal, merasakan kepuasan yang lebih tinggi, serta lebih mudah menyesuaikan diri dengan budaya organisasi yang ada, sementara mereka yang hanya mengandalkan lamanya masa kerja tanpa disertai pembelajaran yang berkelanjutan justru tidak menunjukkan perbedaan kinerja yang signifikan.

Berbagai fenomena yang ditemukan di lapangan tersebut menunjukkan bahwa permasalahan yang dihadapi aparatur desa bukanlah persoalan yang sederhana dan tidak bisa diabaikan begitu saja. Belum optimalnya kinerja aparatur desa, rendahnya kompetensi, belum optimalnya kepuasan kerja, lemahnya budaya organisasi, serta pengalaman kerja yang belum dimanfaatkan secara maksimal

merupakan permasalahan yang saling berkaitan dan secara bersama-sama berdampak pada kualitas pelayanan yang diterima masyarakat. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting dan mendesak untuk dilakukan, guna mengkaji secara mendalam sejauh mana variabel-variabel tersebut berpengaruh terhadap kinerja aparatur desa, serta bagaimana pengalaman kerja mampu memperkuat atau memperlemah pengaruh tersebut, sehingga hasil penelitian ini nantinya dapat menjadi bahan evaluasi dan rekomendasi kebijakan yang konkret bagi pemerintah desa dalam upaya meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan desa yang lebih baik.

Dengan demikian, penelitian ini mengangkat judul: “Pengaruh Kompetensi, Kepuasan Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Desa dengan Pengalaman Kerja sebagai Variabel Moderasi di Kecamatan Peusangan Selatan, Kabupaten Bireuen”. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih nyata mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja aparatur desa sesuai dengan kondisi di lapangan, sekaligus menjadi bahan pertimbangan dalam upaya peningkatan kinerja aparatur desa di daerah tersebut.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang diatas, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja aparatur desa di Kecamatan Peusangan Selatan Kabupaten Bireuen?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja aparatur desa di Kecamatan Peusangan Selatan Kabupaten Bireuen?

3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja aparatur desa di Kecamatan Peusangan Selatan Kabupaten Bireuen?
4. Apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja aparatur desa di Kecamatan Peusangan Selatan Kabupaten Bireuen?
5. Apakah pengalaman kerja memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja aparatur desa di Kecamatan Peusangan Selatan Kabupaten Bireuen?
6. Apakah pengalaman kerja memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja aparatur desa di Kecamatan Peusangan Selatan Kabupaten Bireuen?
7. Apakah pengalaman kerja memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparatur desa di Kecamatan Peusangan Selatan Kabupaten Bireuen?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh kompetensi terhadap kinerja aparatur desa di Kecamatan Peusangan Selatan Kabupaten Bireuen.
2. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja aparatur desa di Kecamatan Peusangan Selatan Kabupaten Bireuen.
3. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparatur desa di Kecamatan Peusangan Selatan Kabupaten Bireuen.
4. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja aparatur desa di Kecamatan Peusangan Selatan Kabupaten Bireuen.
5. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh pengalaman kerja memoderasi kompetensi terhadap kinerja aparatur desa di Kecamatan Peusangan Selatan

Kabupaten Bireuen.

6. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh pengalaman kerja memoderasi kepuasan kerja terhadap kinerja aparatur desa di Kecamatan Peusangan Selatan Kabupaten Bireuen.
7. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh pengalaman kerja memoderasi budaya organisasi terhadap kinerja aparatur desa di Kecamatan Peusangan Selatan Kabupaten Bireuen.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

- a. Menambah pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi.
- b. Memperkaya kajian tentang pengaruh kompetensi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja aparatur desa.
- c. Memberikan kontribusi teoritis terkait peran pengalaman kerja sebagai variabel moderasi.
- d. Menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji variabel serupa

1.4.1 Manfaat Praktis

a. Bagi Pemerintah Desa

1. Sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja aparatur desa.
2. Menjadi dasar dalam pengambilan kebijakan terkait kompetensi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi.
3. Memberikan pemahaman tentang pentingnya kompetensi, kepuasan

kerja, dan budaya organisasi.

4. Mendorong peningkatan kinerja melalui pemanfaatan pengalaman kerja.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

1. Sebagai referensi dan bahan perbandingan dalam penelitian sejenis.
2. Menjadi dasar pengembangan penelitian dengan variabel lain.
3. Menambah literatur dan bahan kajian dalam bidang manajemen