

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Program Nasional Pembangunan Desa (Programa Nasional Dezentvolvimentu Suku/PNDS) merupakan salah satu kebijakan strategis Pemerintah Timor-Leste yang berfokus pada pembangunan berbasis komunitas di tingkat suku (desa). Sejak diluncurkan pada tahun 2012, PNDS berperan penting dalam memperkuat tata kelola lokal, meningkatkan partisipasi masyarakat, serta mendorong pemerataan pembangunan infrastruktur dan pelayanan dasar (MSS, 2022). Kabupaten iquiça sebagai salah satu wilayah pelaksana PNDS memiliki tantangan geografis dan sosial-budaya yang khas, mulai dari keterbatasan akses antar-suku, keberagaman etnolinguistik, hingga pola interaksi masyarakat yang masih dipengaruhi nilai-nilai adat. Kondisi tersebut menuntut aparat PNDS memiliki kinerja yang tinggi agar tujuan program dapat tercapai secara berkelanjutan.

Kinerja aparat publik mencerminkan kemampuan aparat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara konsisten dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dari perspektif manajemen sumber daya manusia, hasil kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh keterampilan teknis individu, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor perilaku kerja serta situasi dan kondisi lingkungan organisasi di sekitarnya. (Robbins & Judge, 2019). Dalam konteks tersebut, budaya organisasi dan kompetensi individu dipandang sebagai dua faktor penting yang

berkontribusi terhadap kualitas kinerja aparat publik.

Budaya organisasi memiliki peran strategis karena nilai, norma, dan praktik kerja yang berkembang di dalam organisasi membentuk pola interaksi, sikap pelayanan, serta tingkat kedisiplinan aparat dalam melaksanakan tugas. Di sisi lain, kompetensi yang tercermin melalui penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional menjadi dasar bagi aparat untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien (Spencer & Spencer, 1993).

Meskipun demikian, pengaruh faktor organisasi dan individu terhadap kinerja tidak selalu terjadi secara langsung. Beberapa penelitian empiris menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel perantara yang memperkuat hubungan antara budaya organisasi, kompetensi, dan kinerja pegawai. (Luthans, 2021). Aparat yang merasakan dukungan organisasi, memiliki kapasitas kerja yang memadai, serta memperoleh pengakuan atas hasil kerjanya cenderung terdorong secara psikologis untuk meningkatkan intensitas dan kualitas kinerja.

**Tabel 1. 1 Target dan Realisasi Proyek PNDS iquiça (Data apangan)**

<b>Jenis Proyek PNDS</b>	<b>Target Waktu (bulan)</b>	<b>Realisasi Waktu (bulan)</b>	<b>Keterangan</b>
Pembangunan rumah Kbit aek (masyarakat miskin)	4	12	Terlambat karena keterlambatan material, tenaga kerja terbatas, jarak okasi jauh, serta faktor cuaca
Pembangunan Air Bersih	4	6	Terlambat akibat koordinasi lemah, keterlambatan material, dan minimnya partisipasi masyarakat
Jalan Desa Cor Beton	4	5	Keterlambatan disebabkan faktor tenaga kerja, cuaca, dan kegiatan adat masyarakat
Bronjong Penahan Tanah & Pagar Sekolah/RS	4	6	Terhambat karena perubahan desain teknis dan lemahnya pengawasan proyek

*Sumber: Data apangan PNDS Kabupaten iquiça (2025)*

Data di atas menunjukkan bahwa rata-rata proyek PNDS tidak selesai sesuai target empat bulan, melainkan membutuhkan waktu antara lima hingga dua belas bulan. Keterlambatan tersebut menandakan adanya permasalahan kinerja aparat PNDS yang dapat disebabkan oleh: (1) budaya organisasi yang belum kuat, (2) kompetensi aparat yang masih terbatas, dan (3) motivasi yang belum optimal.

Permasalahan ini menegaskan pentingnya penelitian yang menganalisis faktor-faktor penentu kinerja aparat PNDS menggunakan pendekatan ilmiah yang tepat.

Landasan konseptual penelitian ini merujuk pada Social Exchange Theory yang dikemukakan oleh Blau (1964), yang memandang hubungan antara individu dan organisasi sebagai suatu proses pertukaran yang saling menguntungkan. Dalam lingkungan kerja, aparat yang merasakan adanya dukungan organisasi, kepercayaan, serta peluang untuk

mengembangkan kapasitas dirinya cenderung membangun komitmen psikologis terhadap organisasi. Kondisi tersebut mendorong munculnya dorongan internal untuk memberikan kontribusi yang lebih optimal melalui peningkatan kualitas kinerja danoyalitas kerja.

Dalam kerangka ini, budaya organisasi yang kondusif serta perhatian organisasi terhadap pengembangan kompetensi aparat berperan dalam membentuk motivasi kerja sebagai respons timbal balik atas perlakuan yang diterima. Motivasi yang terbentuk selanjutnya menjadi mekanisme yang menjembatani pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja aparat secara lebih efektif.

Berdasarkan prinsip *Social Exchange Theory*, hubungan antarvariabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

Budaya organisasi yang kuat dapat membangun ikatan kebersamaan, keadilan, serta dukungan sosial yang mendorong individu untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi, sebagaimana dijelaskan dalam *Social Exchange Theory* (Cropanzano & Mitchell, 2005) dan teori budaya organisasi Schein (2017). Dalam konteks PND, budaya yang kondusif memberikan pengalaman pertukaran yang positif bagi aparat, sehingga memunculkan motivasi untuk bekerja lebih optimal. Selain itu, kompetensi yang dimiliki aparat, sebagaimana dikemukakan Spencer dan Spencer (1993), meningkatkan rasa percaya diri dan keyakinan bahwa tugas dapat dilaksanakan dengan baik. Ketika aparat merasa kompeten secara pengetahuan, keterampilan, dan sikap, tingkat motivasinya cenderung meningkat karena merasa mampu memenuhi tuntutan pekerjaan. Motivasi kemudian berfungsi sebagai mekanisme

psikologis yang menyalurkan pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja, sebagaimana ditegaskan dalam teori motivasi modern (Luthans, 2021). Namun, sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel tidak selalu signifikan; beberapa studi menemukan bahwa budaya organisasi atau kompetensi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja apabila tidak didukung motivasi yang memadai. Dengan demikian, motivasi menjadi elemen penting yang menjembatani pengaruh faktor-faktor internal tersebut sehingga kinerja aparat dapat meningkat secara lebih konsisten.

Dengan demikian, hubungan antara budaya organisasi, kompetensi, motivasi, dan kinerja aparat PNDSS dapat dipahami sebagai rangkaian pertukaran sosial di mana dukungan organisasi dan pengembangan individu menghasilkan loyalitas serta kinerja yang lebih baik.

Meskipun PNDSS telah berjalan selama lebih dari satu dekade, berbagai proyek di Kabupaten Iquiza masih menghadapi kendala kinerja. Berdasarkan data lapangan, proyek-proyek prioritas seperti pembangunan rumah Kbit aek, penyediaan air bersih, jalan desa cor beton, serta bronjong penahan tanah sering mengalami keterlambatan dibandingkan target perencanaan. Rata-rata proyek yang ditargetkan selesai dalam waktu empat bulan justru membutuhkan waktu antara lima hingga dua belas bulan. Kondisi ini menandakan adanya masalah kinerja aparat PNDSS yang dapat disebabkan oleh lemahnya budaya organisasi, rendahnya kompetensi teknis, serta motivasi yang belum optimal.

Sejumlah studi empiris sebelumnya telah mengkaji keterkaitan

antara budaya organisasi, kompetensi, motivasi, dan kinerja aparat publik (Susanto et al., 2022; Faria, 2023). Namun, mayoritas penelitian tersebut dilaksanakan dalam konteks organisasi publik di Indonesia, sehingga karakteristik sosial, budaya, dan kelembagaan di Timor-Leste belum banyak terakomodasi secara memadai. Secara khusus, kajian yang menyoroti implementasi Programa Nasional Dezenvolvimentu Suku (PNDS) pada tingkat desa masih relatif terbatas.

Selain perbedaan konteks wilayah, penelitian terdahulu umumnya lebih menekankan pengujian hubungan langsung antarvariabel, tanpa mengeksplorasi secara mendalam peran motivasi sebagai mekanisme yang menjelaskan keterkaitan antara budaya organisasi, kompetensi, dan kinerja aparat. Padahal, dalam konteks sosial Timor-Leste, nilai-nilai adat lokal seperti *hamutuk* dan *tara bandu* berpotensi memengaruhi cara aparat memaknai hubungan timbal balik antara individu dan organisasi dalam pelaksanaan tugas publik.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini mengidentifikasi adanya celah penelitian (research gap) terkait belum tersedianya bukti empiris yang secara spesifik menguji pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja aparat PNDS melalui motivasi kerja dengan pendekatan Social Exchange Theory di Kabupaten iquiça, Timor-Leste. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi, baik secara teoretis dalam pengembangan kajian perilaku organisasi sektor publik, maupun secara praktis sebagai dasar perbaikan pengelolaan sumber daya manusia dalam konteks negara berkembang pascakonflik.

Berdasarkan fokus dan ruang lingkup kajian tersebut, penelitian ini diberi judul: “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Aparat dalam Implementasi PNDS dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi.”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan permasalahan dan celah penelitian yang dijelaskan di pendahuluan, penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan terkait kinerja aparat dalam pelaksanaan Programa Nacional Desenvolvimento Suku (PNDS) di Kabupaten Iquica:

1. Sejauh mana budaya organisasi memengaruhi kinerja aparat dalam pelaksanaan PNDS di Kabupaten Iquica?
2. Bagaimana pengaruh kompetensi yang dimiliki aparat terhadap kinerja mereka dalam implementasi PNDS di Kabupaten Iquica?
3. Bagaimana motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja aparat PNDS di Kabupaten Iquica?
4. Bagaimana peran motivasi kerja dalam memediasi hubungan antara kompetensi aparat dan kinerja aparat PNDS di Kabupaten Iquica?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja aparat dalam pelaksanaan PNDS di Kabupaten Iquica, dengan tujuan sebagai berikut.:

1. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparat dalam pelaksanaan PNDS di Kabupaten iquiça.
2. Menganalisis pengaruh kompetensi aparat terhadap kinerja dalam implementasi PNDS di Kabupaten iquiça.
3. Menelaah peran motivasi kerja sebagai variabel yang memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja aparat PNDS.
4. Menelaah peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam pengaruh kompetensi terhadap kinerja aparat PNDS.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **4.1.1 Manfaat Teoritis**

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pada pengembangan kajian manajemen publik dan sumber daya manusia, terutama terkait dengan peran budaya organisasi dan kompetensi dalam memengaruhi kinerja aparatur pemerintahan desa. Selain itu, temuan penelitian ini diharapkan dapat memperdalam pemahaman teoretis mengenai peran motivasi kerja sebagai mediator antara faktor-faktor organisasi dan kinerja aparat,.

2. Model Empiris dengan Mediasi Motivasi

Menawarkan model penelitian kuantitatif yang menguji peran motivasi sebagai variabel mediasi, sehingga dapat menjadi acuan untuk penelitian selanjutnya di bidang perilaku organisasi dan kinerja aparatur di negara berkembang.

3. Konteks lokal Timor-Leste

Menambah kajian akademik yang berfokus pada konteks sosial-

budaya Timor-Leste, sehingga memperluas pemahaman tentang bagaimana nilai adat dan struktur komunitas mempengaruhi perilaku kerja aparat desa.

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

##### **1. Pemerintah Kabupaten iquiça**

Menjadi dasar perumusan kebijakan peningkatan kinerja aparat PNDS melalui penguatan budaya organisasi dan peningkatan kompetensi yang selaras dengan nilai-nilai lokal.

##### **2. Kementerian Administrasi Negara / PNDS Nasional**

Memberikan data empiris untuk mengevaluasi efektivitas pelaksanaan PNDS dan menyusun program pelatihan, supervisi, serta sistem insentif yang mendorong motivasi aparat desa di seluruh Timor-este.

##### **3. Aparat Desa dan Fasilitator PNDS**

Menjadi masukan praktis bagi aparat dan fasilitator untuk meningkatkan motivasi dan kinerja melalui pemahaman pentingnya budaya organisasi dan kompetensi profesional.

##### **4. Peneliti dan Akademisi**

Menjadi referensi dan sumber data bagi penelitian sejenis yang mengkaji kinerja aparatur pemerintah lokal di negara berkembang atau wilayah pascakonflik dengan pendekatan kuantitatif.