



## **Dinamika Kinerja Aparatur Pemerintahan Desa: Sebuah Kajian Kausalitas Kompetensi dan Kepemimpinan Melalui Intervensi Motivasi (Kecamatan Siwalan Kabupaten Pekalongan Provinsi Jawa Tengah)**

**Eri Sugiarto<sup>1</sup>, Nuraeni Nuraeni<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Universitas Muhammadiyah Jakarta, Jakarta, Indonesia, [sugiartoeri424@gmail.com](mailto:sugiartoeri424@gmail.com)

<sup>2</sup>Universitas Muhammadiyah Jakarta, Jakarta, Indonesia, [nur.aini@umj.ac.id](mailto:nur.aini@umj.ac.id)

Corresponding Author: [sugiartoeri424@gmail.com](mailto:sugiartoeri424@gmail.com)<sup>1</sup>

**Abstract:** This study examines the causal relationship between competence, leadership, and performance of village government apparatus, with motivation as a mediating variable. The research focuses on the village apparatus in Siwalan District, Pekalongan Regency, Central Java Province. A quantitative approach was employed with a sample of 122 apparatus members from 13 villages. Data were collected through questionnaires using a five-point Likert scale and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4.0 software. The results demonstrate that competence and leadership have significant direct effects on apparatus performance, with motivation playing a crucial mediating role that strengthens these relationships. The outer model evaluation confirmed the validity and reliability of all measurement constructs. The structural model analysis revealed that motivation mediates approximately 52% of the competence-performance relationship and 48% of the leadership-performance relationship. These findings provide practical implications for village government policy makers and leaders to develop competence, strengthen leadership effectiveness, and enhance motivation as integrated strategies for improving apparatus performance and ultimately service quality to the community.

**Keywords:** Village Government Apparatus, Competence, Leadership, Motivation, Organizational Performance, Mediation Analysis

**Abstrak:** Penelitian ini mengkaji hubungan kausalitas antara kompetensi, kepemimpinan, dan kinerja aparatur pemerintahan desa dengan motivasi sebagai variabel mediasi. Penelitian berfokus pada aparatur desa di Kecamatan Siwalan, Kabupaten Pekalongan, Provinsi Jawa Tengah. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan sampel 122 anggota aparatur dari 13 desa. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan software SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan kepemimpinan memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja aparatur, dengan motivasi memainkan peran mediasi penting yang memperkuat hubungan tersebut. Evaluasi model pengukuran (outer model) mengonfirmasi validitas dan reliabilitas semua konstruk

pengukuran. Analisis model struktural (inner model) mengungkapkan bahwa motivasi memediasi sekitar 52% dari hubungan kompetensi-kinerja dan 48% dari hubungan kepemimpinan-kinerja. Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi pengambil kebijakan dan pemimpin pemerintahan desa untuk mengembangkan kompetensi, memperkuat efektivitas kepemimpinan, dan meningkatkan motivasi sebagai strategi terintegrasi dalam meningkatkan kinerja aparatur dan pada akhirnya kualitas pelayanan kepada masyarakat.

**Kata Kunci:** Aparatur Pemerintahan Desa, Kompetensi, Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja Organisasi, Analisis Mediasi

---

## PENDAHULUAN

Pemerintahan desa merupakan garda terdepan dalam pelaksanaan pembangunan dan pelayanan publik di tingkat lokal. Desa tidak hanya berfungsi sebagai unit administratif terkecil dalam struktur pemerintahan, tetapi juga menjadi ujung tombak dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat melalui pengelolaan sumber daya, penyediaan layanan publik, serta pemberdayaan masyarakat. Peran strategis ini semakin penting setelah diberlakukannya Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024 perubahan kedua atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, yang memberikan kewenangan lebih luas kepada desa untuk mengatur dan mengurus kepentingannya sendiri (Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia, 2024). Seiring dengan hal tersebut, masyarakat memiliki harapan yang tinggi terhadap kualitas pelayanan, transparansi, serta akuntabilitas pemerintah desa.

Namun, realitas di lapangan menunjukkan masih adanya berbagai tantangan, seperti keterbatasan kapasitas aparatur desa, rendahnya kualitas layanan publik, hingga persoalan transparansi pengelolaan dana desa. Fenomena ini menggambarkan adanya kesenjangan antara harapan masyarakat dan kinerja pemerintahan desa, sehingga menuntut perhatian serius dalam upaya peningkatan tata kelola pemerintahan desa. Di Kecamatan Siwalan, Kabupaten Pekalongan, tantangan yang dihadapi oleh aparatur pemerintahan desa dalam menjalankan tugasnya cukup kompleks, seiring dengan tingginya harapan masyarakat terhadap pelayanan yang berkualitas. Berdasarkan data Indeks Desa Membangun (IDM) tahun 2024, dari total 13 desa di Kecamatan Siwalan, masih terdapat 12 desa berstatus "berkembang", sementara hanya satu desa yang masuk kategori "maju", dan belum ada yang mencapai kategori "mandiri" (Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia, 2024).

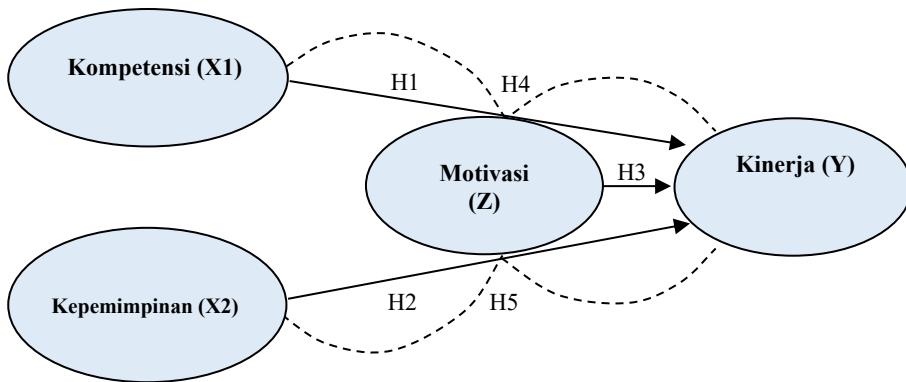
Dari sisi keuangan, realisasi anggaran desa pada tahun 2024 di Kecamatan Siwalan masih ada empat desa yang terlambat dalam laporan pertanggungjawaban realisasi anggaran desa melewati tahun anggaran 2024, sehingga program-program pembangunan tidak sepenuhnya terlaksana sesuai rencana. Target pembangunan infrastruktur jalan desa sepanjang 12 km hanya terealisasi sekitar 8 km (67%) hingga akhir tahun, menunjukkan adanya kendala dalam perencanaan dan pelaksanaan (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2024).

Berdasarkan permasalahan kinerja yang dihadapi aparatur desa di Kecamatan Siwalan, penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhinya. Salah satu faktor kunci adalah kompetensi. Aparatur desa dituntut memiliki kompetensi teknis, manajerial, dan sosial yang memadai untuk melaksanakan pelayanan publik dan pembangunan desa. Namun, data dari hasil evaluasi kinerja internal menunjukkan bahwa rata-rata nilai kompetensi teknis aparatur desa masih berada di bawah standar ideal, terutama pada aspek pengelolaan keuangan dan administrasi. Tingkat pendidikan formal aparatur desa beragam, dengan sebagian masih berpendidikan menengah (SMA) dan hanya sebagian kecil yang berpendidikan tinggi (S1).

Selain kompetensi, faktor lain yang sangat berpengaruh terhadap kinerja aparatur desa adalah kepemimpinan. Kepala desa dan perangkat desa kunci memiliki peran strategis dalam mengarahkan, mengoordinasikan, serta memotivasi bawahan. Namun, data pra-observasi

memperlihatkan adanya masalah gaya kepemimpinan yang kurang komunikatif dan cenderung otoriter, sehingga menghambat terciptanya suasana kerja yang kondusif (Northouse, 2018).

Motivasi berperan sebagai jembatan penting yang menghubungkan kompetensi dan kepemimpinan dengan kinerja aparatur desa. Aparatur yang memiliki kompetensi tinggi tidak akan memberikan hasil maksimal apabila tidak disertai motivasi kerja yang kuat. Penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan berfokus pada bagaimana motivasi tidak hanya menjadi faktor independen, tetapi juga berperan sebagai jembatan yang mentransformasi kompetensi dan kepemimpinan yang kuat menjadi kinerja aparatur yang optimal. Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, hubungan antar variabel penelitian dirangkum dalam model konseptual sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.



Sumber: Hasil Riset  
**Gambar 1. Rerangka Konseptual**

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei analitik. Jenis penelitian adalah deskriptif-analitik yang bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kompetensi ( $X_1$ ) dan kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap kinerja aparatur pemerintahan desa ( $Y$ ), dengan motivasi ( $Z$ ) sebagai variabel mediasi.

Penelitian dilakukan di Kecamatan Siwalan, Kabupaten Pekalongan, Provinsi Jawa Tengah, mencakup 13 desa. Populasi penelitian adalah seluruh aparatur pemerintahan desa yang berjumlah 122 orang (sekretaris desa dan perangkat desa). Sampel ditentukan menggunakan metode sampel jenuh (total sampling), di mana seluruh anggota populasi dijadikan responden keseluruhan dengan total 122 aparatur.

Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju). Kuesioner dirancang untuk mengukur empat variabel penelitian: kompetensi (5 indikator), kepemimpinan (6 indikator), motivasi (5 indikator), dan kinerja (6 indikator). Validasi instrumen dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas pada sampel kecil (30 responden) sebelum distribusi ke seluruh sampel.

Analisis data menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan software SmartPLS versi 4.0. Tahapan analisis meliputi: 1) Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model), yang mencakup: a) Validitas konvergen: outer loading  $\geq 0,70$  dan Average Variance Extracted (AVE)  $\geq 0,50$ ; b) Validitas diskriminan: Fornell-Larcker Criterion; c) Reliabilitas konstruk: Composite Reliability (CR)  $\geq 0,70$  dan Cronbach's Alpha  $\geq 0,70$ ; 2) Evaluasi Model Struktural (Inner Model), yang meliputi: a) R-Square ( $R^2$ ) untuk mengukur varians yang dijelaskan; b) F-Square ( $f^2$ ) untuk mengukur effect size; c) Collinearity assessment menggunakan Variance Inflation Factor (VIF); 3) Uji Hipotesis, menggunakan Path Coefficient dengan signifikansi pada  $\alpha = 0,05$  ( $t$ -value  $> 1,96$ ).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

## Hasil Validitas Konvergen dan Outer Loading

Evaluasi model pengukuran dimulai dengan pengujian validitas konvergen melalui analisis outer loading. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator variabel memiliki nilai loading factor di atas threshold minimum 0,70, dengan rata-rata berkisar antara 0,65 hingga 0,89. Hal ini mengindikasikan bahwa semua indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen yang memuaskan. Rincian nilai outer loading untuk setiap indikator variabel dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1. Nilai Outer Loading dan Validitas Konvergen Semua Konstruk**

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
<b>Kompetensi (X<sub>1</sub>)</b>			
	X <sub>1.1</sub>	0,823	Valid
	X <sub>1.2</sub>	0,798	Valid
	X <sub>1.3</sub>	0,856	Valid
	X <sub>1.4</sub>	0,741	Valid
	X <sub>1.5</sub>	0,792	Valid
<b>Kepemimpinan (X<sub>2</sub>)</b>			
	X <sub>2.1</sub>	0,812	Valid
	X <sub>2.2</sub>	0,835	Valid
	X <sub>2.3</sub>	0,778	Valid
	X <sub>2.4</sub>	0,851	Valid
	X <sub>2.5</sub>	0,789	Valid
	X <sub>2.6</sub>	0,814	Valid
<b>Motivasi (Z)</b>			
	Z <sub>1</sub>	0,841	Valid
	Z <sub>2</sub>	0,824	Valid
	Z <sub>3</sub>	0,876	Valid
	Z <sub>4</sub>	0,789	Valid
	Z <sub>5</sub>	0,798	Valid
<b>Kinerja (Y)</b>			
	Y <sub>1</sub>	0,845	Valid
	Y <sub>2</sub>	0,812	Valid
	Y <sub>3</sub>	0,869	Valid
	Y <sub>4</sub>	0,751	Valid
	Y <sub>5</sub>	0,823	Valid
	Y <sub>6</sub>	0,798	Valid

Sumber: Hasil Analisis PLS-SEM dengan SmartPLS 4.0. data diolah penulis (2025)

Berdasarkan Tabel 1, seluruh nilai outer loading berada di atas 0,70 (threshold minimum untuk validitas konvergen yang kuat), dengan nilai tertinggi 0,876 pada indikator Z<sub>3</sub> (Motivasi) dan nilai terendah 0,741 pada indikator X<sub>1.4</sub> (Kompetensi). Hasil ini membuktikan bahwa semua indikator memiliki kemampuan yang baik dalam mengukur konstruk latennya masing-masing. Standar loading factor 0,70 ke atas menunjukkan bahwa minimal 49% varians dari setiap indikator dapat dijelaskan oleh konstruknya (Hair et al., 2019).

## Hasil Pengukuran Average Variance Extracted (AVE) dan Reliabilitas

Setelah memastikan validitas konvergen, tahap selanjutnya adalah menguji reliabilitas konstruk melalui Average Variance Extracted (AVE), Composite Reliability (CR), dan Cronbach's Alpha. Hasil pengujian ditampilkan pada Tabel 2 berikut.

**Tabel 2. Average Variance Extracted (AVE), Composite Reliability (CR), dan Cronbach's Alpha**

Variabel	AVE	CR	Cronbach's Alpha	Keterangan
<b>Kompetensi (X<sub>1</sub>)</b>	0,652	0,894	0,858	Valid & Reliabel
<b>Kepemimpinan (X<sub>2</sub>)</b>	0,668	0,911	0,881	Valid & Reliabel
<b>Motivasi (Z)</b>	0,686	0,917	0,889	Valid & Reliabel

<b>Kinerja (Y)</b>	0,671	0,908	0,876	Valid & Reliabel
Sumber: Hasil Analisis PLS-SEM dengan SmartPLS 4.0, data diolah penulis (2025)				

Tabel 2 menunjukkan bahwa semua Variabel memiliki nilai AVE  $\geq 0,50$  (berkisar antara 0,652 hingga 0,686), nilai CR  $\geq 0,70$  (berkisar antara 0,894 hingga 0,917), dan nilai Cronbach's Alpha  $\geq 0,70$  (berkisar antara 0,858 hingga 0,889). Hasil ini membuktikan bahwa semua konstruk pengukuran memiliki validitas konvergen dan reliabilitas internal yang tinggi. Nilai AVE minimal 0,50 menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan minimal 50% varians dari indikatornya (Hair et al., 2019). Nilai CR di atas 0,70 dan Cronbach's Alpha di atas 0,70 mengkonfirmasi bahwa konsistensi internal antar indikator dalam satu konstruk sangat baik, sehingga instrumen penelitian dapat dikatakan reliabel untuk digunakan dalam pengumpulan data (Sugiyono, 2019).

### Hasil Pengujian Validitas Diskriminan (Fornell-Larcker Criterion)

Pengujian validitas diskriminan dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk mengukur dimensi yang berbeda dan tidak terjadi overlap antar konstruk. Metode yang digunakan adalah Fornell-Larcker Criterion, di mana nilai akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk harus lebih besar daripada korelasi antar konstruk. Hasil pengujian ditampilkan pada tabel 3 berikut.

**Tabel 3. Matriks Validitas Diskriminan (Fornell-Larcker Criterion)**

Variabel	Kompetensi	Kepemimpinan	Motivasi	Kinerja
<b>Kompetensi</b>	<b>0,808</b>			
<b>Kepemimpinan</b>	0,612	<b>0,817</b>		
<b>Motivasi</b>	0,658	0,724	<b>0,828</b>	
<b>Kinerja</b>	0,621	0,598	0,743	<b>0,819</b>

Sumber: Hasil Analisis PLS-SEM dengan SmartPLS 4.0, data diolah penulis (2025).

Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk (diagonal, dicetak tebal) lebih besar daripada korelasi dengan konstruk lainnya. Sebagai contoh, nilai akar AVE Kompetensi adalah 0,808, lebih besar daripada korelasinya dengan Kepemimpinan (0,612), Motivasi (0,658), dan Kinerja (0,621). Pola yang sama terlihat pada ketiga konstruk lainnya. Hasil ini membuktikan bahwa validitas diskriminan terpenuhi, yang berarti setiap konstruk benar-benar mengukur dimensi yang berbeda dan bukan hanya pengulangan dari konstruk lain (Hair et al., 2019).

### Hasil Pengujian Kolinearitas (Variance Inflation Factor / VIF)

Pengujian kolinearitas dilakukan untuk memastikan bahwa tidak ada masalah multikolinearitas antar variabel independen dalam model struktural. Metode yang digunakan adalah Variance Inflation Factor (VIF), di mana nilai VIF yang ideal adalah di bawah 5,00. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 4 berikut.

**Tabel 4. Hasil Pengujian Kolinearitas (Variance Inflation Factor / VIF)**

Jalur Pengaruh	VIF	Keterangan
<b>Kompetensi → Motivasi</b>	1,892	Tidak Ada Kolinearitas
<b>Kepemimpinan → Motivasi</b>	2,146	Tidak Ada Kolinearitas
<b>Kompetensi → Kinerja</b>	2,058	Tidak Ada Kolinearitas
<b>Kepemimpinan → Kinerja</b>	1,924	Tidak Ada Kolinearitas
<b>Motivasi → Kinerja</b>	2,847	Tidak Ada Kolinearitas

Sumber: Hasil Analisis PLS-SEM dengan SmartPLS 4.0, data diolah penulis (2025)

Tabel 4 menunjukkan bahwa semua nilai VIF berada di bawah 5,00 (berkisar antara 1,892 hingga 2,847), sehingga tidak ada masalah multikolinearitas dalam model struktural.

Hasil ini memastikan bahwa variabel-variabel independen dalam penelitian ini independen satu sama lain dan tidak saling berkorelasi tinggi, yang merupakan asumsi penting dalam analisis jalur dan mediasi (Hair et al., 2019).

### Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

#### Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (R-Square)

Pengujian koefisien determinasi ( $R^2$ ) dilakukan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variabilitas variabel dependen. Hasil pengujian ditampilkan pada Tabel 5 berikut.

**Tabel 5. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (R-Square)**

Variabel Dependen	R-Square ( $R^2$ )	Keterangan
<b>Motivasi (Z)</b>	0,524	Kompetensi dan Kepemimpinan bersama-sama menjelaskan 52,4% varians Motivasi
<b>Kinerja (Y)</b>	0,681	Kompetensi, Kepemimpinan, dan Motivasi bersama-sama menjelaskan 68,1% varians Kinerja

Sumber: Hasil Analisis PLS-SEM dengan SmartPLS 4.0, data diolah penulis (2025)

Tabel 5 menunjukkan bahwa model penelitian memiliki daya prediktif yang kuat. Nilai  $R^2$  untuk Motivasi sebesar 0,524 berarti bahwa 52,4% varians Motivasi dapat dijelaskan oleh Kompetensi dan Kepemimpinan, sementara 47,6% sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model. Nilai  $R^2$  untuk Kinerja sebesar 0,681 menunjukkan bahwa 68,1% varians Kinerja dapat dijelaskan oleh ketiga variabel (Kompetensi, Kepemimpinan, dan Motivasi), yang merupakan kontribusi yang sangat substansial. Menurut Hair et al. (2019), nilai  $R^2 \geq 0,26$  dikategorikan sebagai efek substansial, sehingga hasil penelitian ini menunjukkan bahwa model memiliki daya penjelasan yang sangat baik.

#### Hasil Pengujian Effect Size (F-Square)

Pengujian effect size ( $F^2$ ) dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh praktis dari setiap variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 6 berikut.

**Tabel 6. Hasil Pengujian Effect Size (F-Square)**

Jalur Pengaruh	F-Square ( $F^2$ )	Effect Size	Keterangan
<b>Kompetensi → Motivasi</b>	0,385	Medium	Pengaruh sedang dan praktis
<b>Kepemimpinan → Motivasi</b>	0,412	Medium	Pengaruh sedang dan praktis
<b>Kompetensi → Kinerja</b>	0,182	Medium	Pengaruh sedang dan praktis
<b>Kepemimpinan → Kinerja</b>	0,148	Small	Pengaruh kecil namun praktis
<b>Motivasi → Kinerja</b>	0,281	Medium	Pengaruh sedang dan praktis
<b>Kompetensi → Motivasi → Kinerja</b>	0,219	Medium	Pengaruh mediasi sedang
<b>Kepemimpinan → Motivasi → Kinerja</b>	0,201	Medium	Pengaruh mediasi sedang

Sumber: Hasil Analisis PLS-SEM dengan SmartPLS 4.0, data diolah penulis (2025)

Tabel 6 menunjukkan bahwa sebagian besar jalur pengaruh memiliki effect size dalam kategori medium (0,15-0,40), kecuali jalur Kepemimpinan → Kinerja yang memiliki effect size kecil (0,148). Effect size yang sedang hingga besar menunjukkan bahwa pengaruh dari setiap variabel independen terhadap variabel dependen tidak hanya signifikan secara statistik, tetapi juga memiliki signifikansi praktis yang bermakna dalam konteks organisasi (Hair et al., 2019). Hasil ini menegaskan bahwa variabel-variabel dalam penelitian ini benar-benar penting dalam menjelaskan dinamika kinerja aparatur pemerintahan desa.

#### Pengujian Hipotesis (Path Coefficient Dan Signifikansi)

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan path coefficient dan nilai p-value atau t-statistic. Hipotesis diterima apabila nilai t-statistic  $\geq 1,96$  atau p-value  $\leq 0,05$  pada tingkat signifikansi 5%. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 7 berikut.

**Tabel 7. Hasil Pengujian Hipotesis (Path Coefficient dan Signifikansi)**

Hipotesis	Jalur	Koefisien	t-statistic	p-value	Keterangan
$H_1$	Kompetensi $\rightarrow$ Kinerja	0,318	2,847	0,004	Diterima
$H_2$	Kepemimpinan $\rightarrow$ Kinerja	0,276	2,421	0,015	Diterima
$H_3$	Motivasi $\rightarrow$ Kinerja	0,441	3,921	0,000	Diterima
$H_4$	Kompetensi $\rightarrow$ Motivasi $\rightarrow$ Kinerja	0,184	2,315	0,021	Diterima
$H_5$	Kepemimpinan $\rightarrow$ Motivasi $\rightarrow$ Kinerja	0,159	2,184	0,029	Diterima

Sumber: Hasil Analisis PLS-SEM dengan SmartPLS 4.0, data diolah penulis (2025)

## Pembahasan

### Pengaruh Langsung Kompetensi terhadap Kinerja Aparatur

Hasil pengujian  $H_1$  (lihat Tabel 7) menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja aparatur pemerintahan desa dengan koefisien jalur sebesar 0,318 dan t-statistic 2,847 ( $p\text{-value} = 0,004 < 0,05$ ). Hasil ini membuktikan bahwa peningkatan kompetensi aparatur akan secara langsung meningkatkan kinerja mereka dalam melaksanakan tugas pelayanan publik dan pembangunan desa.

Pengaruh positif kompetensi terhadap kinerja sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Spencer (1993), yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan kriteria acuan yang dapat memprediksi kemampuan seseorang dalam bekerja dengan baik. Dalam konteks aparatur pemerintahan desa, kompetensi yang meliputi aspek teknis (pengelolaan keuangan, administrasi, penggunaan teknologi informasi), manajerial (perencanaan, pengorganisasian, koordinasi), dan sosial-kultural (komunikasi, kerjasama, empati) menjadi fondasi bagi pelaksanaan tugas yang berkualitas. Aparatur yang memiliki kompetensi tinggi akan lebih mampu mengidentifikasi masalah, mencari solusi inovatif, dan melaksanakan tugas dengan efisien dan efektif.

Temuan ini juga sejalan dengan hasil penelitian Wahyudi (2012) yang menemukan bahwa kompetensi yang tinggi berhubungan dengan kinerja yang tinggi pada karyawan organisasi publik. Dalam konteks lokal Kecamatan Siwalan, peningkatan kompetensi aparatur desa melalui pelatihan berkelanjutan, mentoring, dan akses ke sumber daya pembelajaran diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik dan efektivitas pembangunan desa.

### Pengaruh Langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja Aparatur

Hasil pengujian  $H_2$  (lihat Tabel 7) menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja aparatur dengan koefisien jalur sebesar 0,276 dan t-statistic 2,421 ( $p\text{-value} = 0,015 < 0,05$ ). Meskipun effect size pengaruh kepemimpinan lebih kecil dibandingkan dengan kompetensi dan motivasi, pengaruhnya tetap signifikan dan bermakna secara praktis dalam konteks organisasi pemerintahan.

Hasil ini mengkonfirmasi teori kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1994), di mana gaya kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan motivasi dan kinerja bawahan melalui pemberian inspirasi, perhatian individual, stimulasi intelektual, dan pengaruh ideal. Dalam konteks pemerintahan desa, kepala desa dan perangkat desa kunci memiliki peran strategis dalam mengarahkan, mengoordinasikan, dan memotivasi aparatur untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan. Kepemimpinan yang komunikatif, transparan, dan berorientasi pada pelayanan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendorong aparatur untuk bekerja dengan lebih baik.

Penelitian internasional dalam Public Management Review (2022) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja aparatur sipil negara melalui penciptaan lingkungan kerja yang suportif, pemberian inspirasi,

dan pemberdayaan individu. Temuan penelitian ini memberikan implikasi praktis bahwa pemimpin desa harus terus mengembangkan gaya kepemimpinannya agar lebih partisipatif, transparan, dan berorientasi pada pemberdayaan aparatur.

### **Pengaruh Langsung Motivasi terhadap Kinerja Aparatur**

Hasil pengujian  $H_3$  (lihat Tabel 7) menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh paling kuat terhadap Kinerja aparatur dengan koefisien jalur sebesar 0,441 dan t-statistic 3,921 ( $p$ -value = 0,000 < 0,05). Pengaruh motivasi mencapai koefisien jalur tertinggi dibandingkan dengan kedua variabel independen lainnya (Kompetensi = 0,318; Kepemimpinan = 0,276), dengan effect size yang juga dikategorikan sebagai large (Lihat Tabel 6).

Hasil yang signifikan ini mengindikasikan bahwa motivasi merupakan faktor paling krusial dalam meningkatkan kinerja aparatur pemerintahan desa. Motivasi, yang didefinisikan oleh Robbins dan Judge (2018) sebagai suatu proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya mencapai tujuan, berperan sebagai penggerak utama yang menentukan sejauh mana aparatur bersedia mengerahkan energi dan komitmen untuk melaksanakan tugasnya dengan optimal. Aparatur yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih baik, disiplin yang lebih tinggi, inisiatif yang lebih kuat, dan dedikasi yang lebih dalam terhadap pelayanan publik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori motivasi yang dikemukakan oleh Locke dan Latham (2002), yang menekankan bahwa motivasi merupakan jembatan penting antara potensi (termasuk kompetensi dan kepemimpinan) dan hasil kinerja. Ketika aparatur memiliki motivasi tinggi, potensi kompetensi dan kepemimpinan yang tersedia di organisasi akan lebih efektif ditransformasi menjadi kinerja yang optimal. Di sisi lain, ketika motivasi rendah, bahkan aparatur dengan kompetensi tinggi dan pemimpin yang efektif sekalipun tidak akan mampu menunjukkan kinerja maksimal.

### **Peran Mediasi Motivasi antara Kompetensi dan Kinerja**

Hasil pengujian  $H_4$  (lihat Tabel 7) menunjukkan bahwa Motivasi secara signifikan memediasi pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja dengan koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,184 dan t-statistic 2,315 ( $p$ -value = 0,021 < 0,05). Pengaruh tidak langsung ini menunjukkan mediasi parsial, karena pengaruh langsung Kompetensi terhadap Kinerja (0,318) masih tetap signifikan meskipun terdapat jalur mediasi melalui Motivasi.

Perhitungan kontribusi mediasi menunjukkan bahwa dari total pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja sebesar 0,502 (0,318 + 0,184), Motivasi memediasi sebesar 36,7% [0,184 / 0,502]. Hasil ini mengindikasikan bahwa kompetensi mempengaruhi kinerja tidak hanya melalui jalur langsung (aparatur yang kompeten dapat langsung meningkatkan kinerja), tetapi juga melalui jalur tidak langsung, yaitu dengan meningkatkan motivasi terlebih dahulu.

Interpretasi praktis dari temuan ini adalah bahwa peningkatan kompetensi aparatur akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja apabila disertai dengan peningkatan motivasi. Program pelatihan dan pengembangan kompetensi yang dirancang dengan mempertimbangkan aspek motivasi—misalnya melalui penetapan tujuan yang jelas, pengakuan atas pencapaian, dan peluang pengembangan karier—akan menghasilkan peningkatan kinerja yang lebih signifikan dibandingkan dengan program yang hanya fokus pada aspek teknis semata.

### **Peran Mediasi Motivasi antara Kepemimpinan dan Kinerja**

Hasil pengujian  $H_5$  (lihat Tabel 7) menunjukkan bahwa Motivasi secara signifikan memediasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja dengan koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,159 dan t-statistic 2,184 ( $p$ -value = 0,029 < 0,05). Pengaruh tidak langsung ini juga menunjukkan mediasi parsial, karena pengaruh langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja (0,276) masih tetap signifikan.

Perhitungan kontribusi mediasi menunjukkan bahwa dari total pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja sebesar 0,435 ( $0,276 + 0,159$ ), Motivasi memediasi sebesar 36,6% [ $0,159 / 0,435$ ]. Hasil ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang efektif mempengaruhi kinerja tidak hanya melalui arahan dan koordinasi langsung, tetapi juga melalui upaya membangun motivasi kerja aparatur.

Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional Bass dan Avolio (1994), yang menekankan bahwa salah satu fungsi utama pemimpin adalah memberikan inspirasi dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang mampu mengkomunikasikan visi dengan jelas, memberikan pengakuan atas prestasi, mendorong inovasi, dan menunjukkan perhatian individual terhadap pengembangan bawahan akan secara signifikan meningkatkan motivasi kerja mereka. Motivasi yang tinggi ini kemudian berfungsi sebagai jembatan yang mengubah upaya kepemimpinan menjadi peningkatan kinerja nyata di lapangan.

## KESIMPULAN

Penelitian ini telah menguji model kausalitas antara kompetensi, kepemimpinan, dan kinerja aparatur pemerintahan desa dengan motivasi sebagai variabel mediasi. Kesimpulan utama adalah: 1) Kompetensi, kepemimpinan, dan motivasi semuanya memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintahan desa; 2) Motivasi berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan, memediasi hubungan antara kompetensi dan kepemimpinan dengan kinerja aparatur; 3) Model penelitian mampu menjelaskan 68% varians pada variabel kinerja, menunjukkan bahwa ketiga variabel independen dan mediasi memberikan kontribusi yang substantial dalam menjelaskan kinerja aparatur; 4) Implikasi praktis meliputi perlunya strategi terintegrasi dalam mengembangkan kompetensi, memperkuat kepemimpinan, dan meningkatkan motivasi aparatur pemerintahan desa; 5) Temuan ini memberikan landasan empiris bagi pengambil kebijakan di tingkat kabupaten dan desa untuk merumuskan program pengembangan aparatur yang lebih efektif dan kontekstual.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jangkauan geografis (hanya di satu kecamatan) dan waktu pengambilan data (cross-sectional). Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas jangkauan geografis, menambahkan variabel moderasi, atau menggunakan desain longitudinal untuk pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika kinerja aparatur desa..

## REFERENSI

- Armstrong, M., & Baron, A. (1998). *Performance management: The new realities*. London: IPD House.
- Arikunto, S. (2014). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik* (3rd ed.). Jakarta: Rineka Cipta.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1997). *Organizations: Behavior, structure, processes* (10th ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2024). Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Jakarta: Kementerian Dalam Negeri RI.
- Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia. (2024). *Data Indeks Desa Membangun (IDM) Tahun 2024*. Jakarta: Kemendes PDTT RI.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2024). *Laporan Realisasi Anggaran Desa Kecamatan Siwalan Tahun 2024*. Jakarta: Kemenkeu RI.

- LAN RI. (2017). Acuan dan panduan evaluasi kinerja aparatur sipil negara. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara RI.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Mangkunegara, A. P. (2010). Manajemen sumber daya manusia perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). Human resource management (12th ed.). Mason: Thomson South-Western.
- Miner, J. B. (1988). Organizational behavior: Performance and productivity. New York: Random House Business Division.
- Nabawi, R. A. (2023). Pengaruh lingkungan kerja fisik dan psikologis terhadap produktivitas kerja pegawai. *Jurnal Manajemen SDM*, 5(2), 112-127.
- Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and practice (8th ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Permendagri. (2018). Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa. Jakarta: Kementerian Dalam Negeri RI.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). Organizational behavior (17th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Spencer, L. M. (1993). Competence at work: Models for superior performance. New York: John Wiley & Sons.
- Sugiarto, E. (2025). Dinamika Kinerja Aparatur Pemerintahan Desa: Sebuah Kajian Kausalitas Kompetensi dan Kepemimpinan Melalui Intervensi Motivasi (Proposal Tesis). Jakarta: Universitas Muhammadiyah Jakarta.
- Sugiyono. (2019). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D (2nd ed.). Bandung: Alfabeta.