

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pengelolaan Sumber Daya Manusia adalah kunci utama dalam menciptakan organisasi yang sukses, produktif, dan berkelanjutan. SDM yang dikelola dengan baik akan lebih produktif. Dengan memberikan pelatihan, pengembangan karier, dan motivasi yang tepat, karyawan dapat bekerja dengan lebih efisien dan efektif. Manajemen SDM yang baik membantu menciptakan budaya kerja yang sehat dan harmonis. Karyawan merasa dihargai, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan dan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Salah satu tujuan utama pengelolaan SDM adalah untuk memastikan karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka. Karyawan yang puas cenderung lebih berkomitmen dan memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi. SDM yang dikelola dengan baik akan memberikan dampak langsung pada kinerja organisasi. Dengan memaksimalkan potensi setiap individu, organisasi dapat mencapai tujuan dan target lebih efektif. Pengelolaan SDM yang baik juga mencakup kemampuan untuk menangani konflik yang muncul antara karyawan, atau antara karyawan dan manajemen (Candra et al., 2019).

Pengelolaan Aparatur Desa merujuk pada proses pengelolaan dan pengorganisasian sumber daya manusia yang bekerja di pemerintahan desa, termasuk perangkat desa dan staf administratif yang terlibat dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik di tingkat desa. Tujuan utama dari pengelolaan aparatur desa adalah untuk memastikan bahwa pemerintahan desa berjalan secara efektif, efisien, dan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Aparatur desa bertanggung jawab dalam pengelolaan anggaran desa dengan cara yang akuntabel dan transparan. Hal ini meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan anggaran yang bersumber dari dana desa (DD) maupun anggaran desa lainnya. Pengelolaan anggaran yang baik dapat mendukung kelancaran pembangunan desa dan pelayanan kepada masyarakat (Hasibuan, 2018).

Faktor yang memengaruhi kinerja aparatur desa adalah ambiguitas peran. Ambiguitas peran adalah ketidakjelasan, kepastian, dan/atau prediktibilitas yang mungkin diharapkan sehubungan dengan perilaku dalam suatu pekerjaan (jatuh tempo, mungkin untuk deskripsi pekerjaan yang tidak terdefinisi atau ambigu, dan/atau tujuan organisasi yang tidak pasti). Ambiguitas peran dapat menyebabkan aparatur desa bingung tentang tanggung jawab dan tugas yang harus mereka lakukan. Ketika seseorang tidak yakin tentang peran mereka, mereka mungkin kesulitan dalam membuat keputusan yang tepat, yang pada gilirannya dapat menyebabkan penurunan efektivitas dan efisiensi kerja (Hartati & Rahman Arrafiqur, 2022). Penelitian (Sidani et al., 2020) menunjukkan bahwa Konflik Peran, Konflik Kerja, dan Ambiguitas Peran berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian (Lestari & Emi, 2021) menunjukkan bahwa Ambiguitas Peran berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian (Riyan et al., 2021) menunjukkan bahwa Konflik Peran Ganda (*Work Family Conflict*) dan Ambiguitas Peran berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Faktor selanjutnya yang memengaruhi kinerja aparatur desa adalah konflik peran. Konflik peran diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya. Konflik peran seringkali menyebabkan kebingungan tentang apa yang diharapkan dari individu dalam peran mereka. Ketika peran tidak jelas atau tumpang tindih, individu mungkin merasa kesulitan untuk menentukan prioritas tugas dan memenuhi harapan, yang dapat menurunkan efisiensi dan efektivitas kerja (Sesario, 2021). Penelitian (Sidani et al., 2020) menunjukkan bahwa Konflik Peran, Konflik Kerja, dan Ambiguitas Peran berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian (Riyan et al., 2021) menunjukkan bahwa Konflik Peran Ganda (*Work Family Conflict*) dan Ambiguitas Peran berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian (Wondiwoy et al., 2022) menunjukkan bahwa Ambiguitas Peran, Konflik Peran dan Kesesuaian Penempatan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Faktor ketiga yang memengaruhi kinerja aparatur desa adalah kesesuaian penempatan kerja. Menurut (Achmad, 2022) penempatan adalah proses pengisian jabatan atau penugasan kembali karyawan pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda, baik dalam penugasan saat karyawan baru direkrut, dapat juga berupa promosi, pengalihan dan penurunan jabatan. Penempatan yang tepat memungkinkan karyawan untuk fokus pada pekerjaan mereka tanpa gangguan. Mereka bisa menggunakan keahlian mereka dengan lebih optimal, menghasilkan kualitas pekerjaan yang lebih baik. Penelitian (Nuryadin et al., 2020) menunjukkan bahwa Kesesuaian Penempatan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Penelitian (Wondiwoy et al., 2022) menunjukkan bahwa Ambiguitas Peran, Konflik Peran dan Kesesuaian Penempatan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Namun terdapat *research gap* pada hasil penelitian yang dilakukan oleh (Razak et al., 2021) menunjukkan bahwa Penempatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kecamatan Umbulsari terdiri dari 10 desa yaitu Desa Gadingrejo, Gunungsari, Mundurejo, Paleran, Sidorejo, Sukoreno, Tanjungsari, Tegalwangi, Umbulrejo, serta Desa Umbulsari. Penentuan Desa Sukoreno sebagai lokasi riset dikarenakan Desa Sukoreno sering disebut-sebut sebagai desa *multicultural*, Desa Pancasila, bahkan sebagian sumber menandainya sebagai miniature Indonesia sehingga memiliki masyarakat dengan kultur majemuk sehingga menuntut Aparatur Desa di Desa Sukoreno Kecamatan Umbulsari Kabupaten Jember untuk bekerja secara optimal. Aparatur Desa di Desa Sukoreno Kecamatan Umbulsari Kabupaten Jember dituntut untuk bekerja secara optimal dalam menyelenggarakan pemerintahan desa yang baik. Berikut data kinerja Aparatur Desa di Desa Sukoreno Kecamatan Umbulsari Kabupaten Jember:

**Tabel 1.1 Kinerja Aparatur Desa di Desa Sukoreno Kecamatan Umbulsari**

No	Indikator Kinerja	Keterangan	Target	Realisasi	Capaian
1	Efektif dan efisien	Mengola organisasi secara efektif dan efisien melalui permotivasian keryawan secara maksimum.	100%	87,5%	47%
2	Pengambilan keputusan	Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan	100%	72,2%	28%
3	Pengembangan SDM	Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk menyediakan kriteria seleksi SDM yang dibutuhkan.	100%	87,3%	35%
4	Evaluasi	Mengevaluasi program pelatihan sesuai kebutuhan yang dibutuhkan SDM.	100%	65%	35%
5	<i>Feedback</i> atau umpan balik	Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana evaluasi kinerja mereka.	100%	88,5%	40%
6	Penghargaan	Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan atau <i>reward</i> .	100%	77%	37%

Sumber: Desa Sukoreno Kecamatan Umbulsari, 2024.

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa, kinerja karyawan pada Aparatur Desa di Desa Sukoreno Kecamatan Umbulsari Kabupaten Jember masih belum maksimal. Indikator-indikator seperti pengambilan keputusan, pengembangan SDM, evaluasi, dan penghargaan menunjukkan capaian yang lebih rendah dari target, yang menunjukkan perlunya perbaikan dan peningkatan dalam pengelolaan organisasi serta pengelolaan SDM di desa tersebut. Hal tersebut membuat aparatur untuk terus meningkatkan kinerja karyawan dengan cara menjalankan setiap-setiap tugas yang telah diberikan. Para aparatur dituntut untuk bekerja secara maksimal dan dapat menimbulkan beban kerja yang menyebabkan tekanan pada individu tersebut sehingga menimbulkan konflik.

Fenomena ambiguitas peran di kalangan aparatur desa di Desa Sukoreno dapat dianalisis melalui Tabel 1.1. Beberapa indikator kinerja yang berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi kerja (87,5%), pengambilan keputusan (72,2%), serta evaluasi program (65%) menunjukkan bahwa terdapat kemungkinan ketidakjelasan peran dalam tugas dan tanggung jawab aparatur desa. Ambiguitas peran muncul ketika tugas, tanggung jawab, atau harapan terhadap seorang aparatur tidak jelas atau tumpang tindih. Hal ini bisa menyebabkan kebingungan di dalam diri aparat, karena mereka tidak memahami secara pasti apa yang diharapkan dari mereka dalam melaksanakan pekerjaan. Akibatnya, ambiguitas peran dapat mengurangi efisiensi dan produktivitas kerja aparatur, serta dapat mempengaruhi kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Aparatur desa belum memahami peran spesifik yang harus diambil dalam menangani program-program tertentu, atau terjadi ketidakjelasan tentang siapa yang bertanggung jawab dalam setiap aktivitas administrasi atau pelayanan. Hal ini berpotensi memperlambat proses pengambilan keputusan dan menurunkan kinerja secara keseluruhan.

Konflik peran dapat terjadi ketika seorang aparatur desa dihadapkan pada dua atau lebih peran yang saling bertentangan atau sulit untuk dijalankan secara bersamaan. Seorang aparatur desa diminta untuk menjalankan tugas administratif yang intensif, sementara di saat yang sama ia juga harus memenuhi harapan masyarakat yang membutuhkan pelayanan langsung di lapangan. Ketidakcocokan antara peran yang diemban dengan kemampuan atau sumber daya yang tersedia dapat menambah tekanan dan menurunkan kinerja individu. Indikator kinerja seperti efektivitas dan efisiensi (87,5%), evaluasi (65%), dan penghargaan (77%) dapat dipengaruhi oleh adanya konflik peran, yang menghambat produktivitas dan kepuasan kerja aparatur desa.

Pada indikator pengembangan SDM (87,3%) dan evaluasi (65%) menunjukkan bahwa meskipun ada upaya pelatihan, hasil pencapaian masih belum maksimal. Penempatan aparatur desa yang tidak sesuai dengan keterampilan, keahlian, atau minat mereka dapat menyebabkan penurunan motivasi dan kinerja. Misalnya, seorang aparatur yang memiliki latar belakang pendidikan atau pengalaman di bidang tertentu, namun ditempatkan dalam tugas yang tidak sesuai, bisa merasa tidak puas dan tidak termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya. Ketidaksiharian ini bisa memperburuk kinerja individual dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Ketiga faktor tersebut (ambiguitas peran, konflik peran, dan ketidaksiharian penempatan kerja) dapat saling terkait dan berdampak pada kinerja aparatur desa. Kinerja aparatur desa menjadi variabel terpengaruh (*dependent variable*), dengan indikator efektivitas dan efisiensi, pengambilan keputusan, pengembangan SDM, evaluasi, feedback, dan penghargaan sebagai faktor pengukuran. Jika masalah-masalah ini tidak ditangani dengan baik, maka kinerja aparatur desa dalam melaksanakan tugas administratif, pelayanan publik, serta pengambilan keputusan bisa terganggu. Dampaknya bisa berupa penurunan kualitas pelayanan masyarakat, kurangnya inovasi dalam pengelolaan desa, serta menurunnya tingkat kepuasan masyarakat terhadap pemerintahan desa. Berdasarkan Tabel 1.1, indikator-indikator kinerja aparatur desa masih belum mencapai target 100%. Kemudian berdasarkan fenomena yang terjadi di Desa Sukoreno Kecamatan Umbulsari Kabupaten Jember, kinerja aparatur desa dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya ambiguitas peran, konflik peran, dan ketidaksiharian penempatan kerja.

Penelitian ini akan memperkaya literatur mengenai pengelolaan SDM, terutama dalam konteks pemerintahan desa. Penelitian ini dapat memperlihatkan bagaimana ambiguitas peran, konflik peran, dan kesesuaian penempatan kerja mempengaruhi kinerja aparatur desa, sehingga memberikan pemahaman yang lebih dalam terkait faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas dan efisiensi kerja di sektor pemerintahan desa. Penelitian ini dapat memberikan rekomendasi bagi pemerintah desa Sukoreno dan desa-desa lainnya dalam merancang kebijakan pengelolaan aparatur yang lebih efektif. Misalnya, dengan memberikan pelatihan manajemen peran atau merancang sistem penempatan yang lebih tepat berdasarkan keterampilan dan potensi aparatur. Penelitian ini memiliki kebaruan dalam konteksnya, karena banyak penelitian sebelumnya berfokus pada sektor swasta atau instansi pemerintah pusat. Studi ini mengkaji fenomena ambiguitas peran, konflik peran, dan kesesuaian penempatan kerja dalam pemerintahan desa, yang seringkali memiliki

karakteristik yang berbeda dengan sektor lainnya, seperti keterbatasan sumber daya, sistem administrasi yang sederhana, dan peran aparatur yang sangat dekat dengan masyarakat.

Penelitian ini memberikan fokus pada kinerja aparatur desa, yang sering kali diabaikan dalam kajian akademis, meskipun mereka memegang peranan penting dalam implementasi kebijakan dan pelayanan publik di tingkat desa. Kinerja aparatur desa sangat krusial dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa, dan penelitian ini memberikan pendekatan empiris mengenai faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja mereka.

## 1.2 Rumusan Masalah

Kinerja aparatur desa merupakan faktor penting dalam penyelenggaraan pemerintahan desa yang efektif dan efisien. Namun, berbagai faktor dapat mempengaruhi kinerja tersebut, di antaranya adalah ambiguitas peran, konflik peran, dan kesesuaian penempatan kerja. Ambiguitas peran terjadi ketika aparatur desa mengalami ketidakjelasan mengenai tugas dan tanggung jawabnya, yang dapat berdampak negatif pada pengambilan keputusan dan efektivitas kerja (Hartati & Rahman Arrafiqur, 2022). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ambiguitas peran berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Lestari & Emi, 2021; Sidani et al., 2020). Selain itu, konflik peran juga menjadi faktor yang dapat menurunkan kinerja, terutama ketika aparatur desa menghadapi tuntutan pekerjaan yang saling bertentangan, sehingga menimbulkan stres dan menghambat produktivitas (Sesario, 2021). Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa konflik peran memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan (Riyan et al., 2021; Sidani et al., 2020). Faktor lain yang berperan adalah kesesuaian penempatan kerja, yang menentukan sejauh mana individu ditempatkan sesuai dengan keterampilan dan kompetensinya. Penelitian oleh (Nuryadin et al., 2020; Wondiwoy et al., 2022) menunjukkan bahwa kesesuaian penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan latar belakang yang terjadi pada Aparatur Desa di Desa Sukoreno Kecamatan Umbulsari Kabupaten Jember, maka dapat dirumuskan masalahnya sebagai berikut:

1. Apakah ambiguitas peran berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Desa di Desa Sukoreno Kecamatan Umbulsari Kabupaten Jember?
2. Apakah konflik peran berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Desa di Desa Sukoreno Kecamatan Umbulsari Kabupaten Jember?
3. Apakah kesesuaian penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Desa di Desa Sukoreno Kecamatan Umbulsari Kabupaten Jember?

## 1.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan diatas, maka tujuan dalam penelitian ini yaitu :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh ambiguitas peran terhadap kinerja Aparatur Desa di Desa Sukoreno Kecamatan Umbulsari Kabupaten Jember.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh konflik peran terhadap kinerja Aparatur Desa di Desa Sukoreno Kecamatan Umbulsari Kabupaten Jember.
3. Untuk menguji dan menganalisis kesesuaian penempatan kerja terhadap kinerja Aparatur Desa di Desa Sukoreno Kecamatan Umbulsari Kabupaten Jember.

### 1.3 Manfaat Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini yaitu :

1. Bagi Akademik

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan referensi bagi penelitian-penelitian berikutnya dan diharapkan penelitian berikutnya mampu memperbaiki dan menyempurnakan kekurangan dalam penelitian ini.

2. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai pengetahuan dan pembelajaran terkait dengan ambiguitas peran, konflik peran dan kesesuaian penempatan kerja.

3. Bagi Aparatur Desa di Desa Sukoreno Kecamatan Umbulsari Kabupaten Jember

Penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran mengenai pengaruh ambiguitas peran, konflik peran, dan kesesuaian penempatan kerja terhadap kinerja Aparatur Desa di Desa Sukoreno Kecamatan Umbulsari Kabupaten Jember, sehingga nantinya diharapkan dapat menjadi pertimbangan dalam menentukan faktor yang mempengaruhi kinerja Aparatur Desa di Desa Sukoreno Kecamatan Umbulsari Kabupaten Jember pada waktu yang akan datang.

