BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Perumusan Masalah

Sistem pemerintahan yang mendukung efektivitas pada penyelenggaraan pelayanan prima sudah seharusnya menjadi prioritas utama bagi organisasi publik. Negara berkewajiban memberikan pelayanan prima guna memenuhi kebutuhan dasar dan hak sipil setiap warga negara atas barang publik, jasa publik, dan pelayanan administratif. Namun demikian penyelenggaraan pelayanan publik dewasa ini masih dihadapkan pada kondisi yang belum sesuai kebutuhan dan perubahan diberbagai bidang kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Hal ini disebabkan oleh ketidaksiapan aparatur pemerintah dalam menanggapi terjadinya transformasi nilai yang berdimensi luas serta dampak dari berbagai masalah pembangunan yang kompleks (Raharjo, 2021).

Struktur pemerintahan pada level paling bawah yang memegang peranan penting dalam memberikan pelayanan publik adalah pemerintahan desa. Tatanan dan sistem pemerintahan yang efektif merupakan tugas prioritas pemerintahan desa sebagai pemegang ujung tombak pelayanan yang bersinggungan secara langsung dengan masyarakat secara luas. Tata kelola sistem pemerintahan desa yang baik dan benar akan menjadi tolak ukur sistem pemerintahan yang berada pada level atasnya. Oleh karena itu dukungan kehidupan yang demokratis dan pemberian pelayanan sosial yang lebih baik harus diwujudkan dalam sistem pemerintahan desa guna membawa masyarakatnya pada kehidupan yang lebih sejahtera, rasa tenteram, dan berkeadilan (Hajar, 2021).

Kinerja optimal aparatur pemerintahan desa adalah bagaimana mereka mampu memberikan pelayanan publik dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat di tingkat desa. Rendahnya kualitas pelayanan publik yang seringkali terjadi pada aparatur pemerintahan desa kini tengah menjadi permasalahan serius sebagai dampak buruk dalam tata kelola pemerintahan desa. Aparatur pemerintahan desa dalam menjalankan tugasnya perlu senantiasa mengacu pada standar pelayanan nasional guna mencapai kualitas pelayanan publik yang lebih baik. Percepatan tata pemerintahan yang lebih baik harus segera diwujudkan melalui peningkatan kinerja aparatur pemerintahan desa (Irawan, 2019).

Fenomena penelitian ini berorientasi pada kinerja pegawai pemerintahan desa di Kecamatan Kramat Kabupaten Tegal. Hasil survey yang dilakukan peneliti telah ditemukan beberapa data terkait adanya indikasi kurang optimalnya kinerja pegawai pemerintahan sebanyak 19 desa dan 1 kelurahan di kecamatan Kramat dengan uraian sebagai berikut:

Tabel 1
Hasil Kerja Perangkat Desa Kecamatan Kramat Tegal

Jenis Pelayanan	Target	Realisasi	Prosentase Efektivitas
Pembuatan KTP	45.730 Orang	36.958 Orang	80,82%
Pembuatan KK	27.894 KK	18.473 KK	66,23%
Pembuatan SKU	11.683 Unit Usaha	5.219 Unit Usaha	44,67%
Pendaftaran Nikah	1.613 Pasangan	1.613 Pasangan	100,00%
Surat Pindah/Domisili	4.357 Orang	2.593 Orang	59,51%

Sumber: Data Pelayanan Kecamatan Kramat Tahun 2024

Tabel di atas menunjukkan data hasil kinerja pelayanan pemerintahan desa di Kecamatan Kramat. Data hasil kinerja ini merupakan data akumulasi pelayanan masyarakat yang dilakukan oleh pemerintahan desa selama kurun waktu periode tahun 2024 (pertanggal 23 November 2024). Tercatat sebanyak 80,82% penduduk di Kecamatan Kramat yang sudah membuat KTP Elektronik, sebanyak 66,23% keluarga yang telah membuat KK (Kartu Keluarga), sebanyak 44,67% unit usaha yang telah terdaftar dan memiliki Surat Keterangan Usaha (SKU), sebanyak 100% pasangan menikah yang telah mendaftar dan tercatat di kecamatan, serta sebanyak 59,51% orang asing yang telah memiliki surat pindah atau surat domisili. Hal ini menunjukkan kinerja aparatur desa di Kecamatan Kramat kurang optimal.

Kinerja pegawai pemerintahan desa pada dasarnya telah banyak dibahas pada beberapa penelitian terdahulu yang menjadi inspirasi pada penelitian ini. Kepuasan pada praktik SDM akan berdampak pada peningkatan kinerja yang lebih optimal. Praktik manajemen sumber manusia berperan secara penuh dalam mengidentifikasi karaktek dan kapabilitas individu sehingga memudahkan dalam usaha peningkatan kinerja individu. Organisasi yang melakukan praktik sumber daya manusia seperti pelatihan, pengembangan, seleksi, pengangkatan, dan sistem kompensasi, cenderung akan memiliki kinerja yang lebih baik (Anwar & Abdullah, 2021; Salas-Vallina et al., 2021; Alsafadi & Altahat, 2021).

Kepuasan pada praktik SDM berhubungan positif dengan keterlibatan karyawan. Hal ini dibuktikan dengan keterlibatan kerja moderat pada karyawan dalam suatu organisasi. Konsep ini menunjukkan bahwa praktik SDM merupakan kunci untuk mencapai tingkat kepuasan individu dan keterlibatan individu (Saks, 2022; Oluwatayo & Adetoro, 2020; Memon et al., 2021).

Keterlibatan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Pegawai dengan keterlibatan kerja tinggi cenderung memiliki kepedulian pada pekerjaan yang dilakukan. Keterikatan berorientasi sebagai suatu dorongan positif yang memikili karakteristik yaitu semangat, dedikasi, dan penyerapan yang mampu meningkatkan kinerja (Yandi, 2022; Jufrizen et al., 2024; Dewi et al., 2020).

Kepemimpinan transformasional mampu memoderasi pengaruh kepuasan pada praktik sumber daya manusia terhadap keterlibatan kerja. Peran pemimpin transformasional dapat memberikan kontribusi dalam menjamin dampak kepuasan individu pada praktik sumber daya manusia yang dijalankan organisasi sebagai usaha untuk meningkatkan keterlibatan karyawan. Pemimpin berfungsi mejadi mediator tingkat kepuasan yang dirasakan individu untuk mengoptimalkan peran keterlibatan kerja individu (Saks, 2022; Achmad & Sunaryo, 2020; Memon et al., 2021; Meng et al., 2022).

Keterlibatan mampu memediasi kepuasan karyawan pada praktik SDM terhadap peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas pada praktik SDM telah terbukti memiliki tingkat keterlibatan kerja yang lebih optimal pada lingkungan kepemimpinan transformasional. Dukungan kepemimpinan tipe ini memiliki dampak yang kuat untuk mendorong keterlibatan karyawan pada saat mereka merasa puas dengan praktik sumber daya manusia yang dijalankan dalam organisasi (Stirpe et al., 2022; Oluwatayo & Adetoro, 2020; Yandi, 2022; Memon et al., 2021; Dewi et al., 2020).

Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian terdahulu yang telah menjadi referensi penelitian ini. Responden penelitian terdahulu berorientasi pada karyawan industri farmasi di Italia dan menggunakan variabel kesehatan karyawan sebagai pemoderasi. Berbeda halnya dengan penelitian ini yang meneliti tentang bagaimana kinerja aparatur pemerintahan desa di wilayah Kecamatan Kramat dengam variabel kepemimpinan transformasional sebagai pemoderasi.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah terkait fenomena kurang optimalnya kinerja aparatur desa di Kecamatan Kramat beserta uraian keterkaitan variabel penelitian dari inspirasi penelitian terdahulu, maka diajukan beberapa perumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepuasan pada praktik sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai?
2. Bagaimana pengaruh kepuasan pada praktik sumber daya manusia terhadap keterlibatan kerja?
3. Bagaimana pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai?
4. Bagaimana moderasi kepemimpinan transformasional pada pengaruh kepuasan pada praktik sumber daya manusia terhadap keterlibatan kerja?
5. Bagaimana mediasi keterlibatan kerja pada pengaruh kepuasan pada praktik sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan tahap akhir dimana sasaran penelitian telah tercapai. Tujuan penelitian berisi tentang beberapa pernyataan yang berorientasi pada hasil akhir penelitian. Tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh kepuasan pada praktik sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai
2. Mengetahui pengaruh kepuasan pada praktik sumber daya manusia terhadap keterlibatan kerja
3. Menganalisis pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai
4. Menganalisis kemampuan moderasi kepemimpinan transformasional pada pengaruh kepuasan pada praktik sumber daya manusia terhadap keterlibatan kerja
5. Menganalisis kemampuan mediasi keterlibatan kerja pada pengaruh kepuasan pada praktik sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pedoman bagi peneliti selanjutnya untuk keperluan referensi dalam penelitiannya. Selain itu, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangsih bagi ilmu pengetahuan terkait kinerja aparatur desa serta bidang manajemen sumber daya manusia secara umum.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan praktis tehadap pemerintahan desa terkait kebijakan dalam pengambilan keputusan. Pemerintahan desa akan menjadi lebih terarah dan mengetahui secara pasti apa yang diinginkan masyarakat luas dalam pelayanannya. Perbaikan kinerja dan manajemen pada pemerintahan desa perlu senantiasa terus ditingkatkan melalui progam pelatihan dan pendampingan pihak akademisi yakni dosen dan mahasiswa.

BAB II
TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Teori Motivasi Berprestasi

Teori motivasi berprestasi berorientasi pada kemauan dalam mengerjakan sesuatu dengan sebaik-baiknya atau efisien dalam menyelesaikan permasalahan terhadap tugas yang sulit. Motivasi harus dimiliki sebagai cara seseorang dalam menyelesaikan permasalahan atau kesulitan yang tengah dihadapinya tanpa adanya rasa tertekan dan sebagainya. Teori motivasi berprestasi menyebutkan bahwa kemampuan seseorang akan menjadikan dirinya memiliki mental yang kuat di tengah situasi kerja yang keras (McClelland, 1961).

2.1.2 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan seluruh tugasnya dan merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang karyawan, kemampuan dan minat atas penjelasan dengan tugas, dan peran dan tingkat motivasi seorang pekerja (Nurfitriani, 2022). Kinerja merupakan hal yang terpenting menjadi perhatian semua organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta, karena kinerja balk dapat meningkatkan kepuasan, baik *shareholder* maupun *stakeholder* organisasi tersebut. Kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu pada diri seseorang atau organisasi yang berdampak secara langsung terhadap keluaran yang dihasilkan (Pranogyo, 2022).

Penilaian kinerja sangat dibutuhkan manajemen untuk menilai hasil kerja dalam suatu organisasi. Penilaian kinerja adalah proses sistematis yang digunakan untuk mengevaluasi dan mengukur hasil kerja individu, tim, atau organisasi dalam mencapai tujuan dan standar yang ditetapkan. Tujuan penilaian kinerja adalah menilai sejauh mana kinerja yang dihasilkan sesuai harapan, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, dan memberikan umpan balik yang berguna untuk pengembangan dan perbaikan (Sihombing, 2023).

Evaluasi kinerja merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Evaluasi kinerja individu bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui evaluasi tersebut maka dapat diketahui kondisi yang sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan (Rismawati, 2018). Evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses Evaluasi dan pelaksanaan tugas seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau perusahaan sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu (Sudiro, 2019).

Kinerja atau hasil kerja pegawai bersifat multidimensi, karena pegawai dapat memberikan berbagai masukan guna mencapai tujuan organisasi lebih lanjut. Beberapa indikator kinerja pegawai yang dijadikan sebagai pengukuran adalah pencapaian kuantitas, pencapaian kualitas, tanggung jawab, ketepatan waktu, dan inisiatif (Stirpe et al., 2022).

2.1.3 Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja dapat didefinisikan sebagai pikiran positif dalam diri seseorang yang terpusat pada suatu pekerjaan tertentu dan dapat dijadikan ciri atau karakteristik khas karyawan. Seseorang yang memiliki keterlibatan dalam bekerja adalah seseorang yang memiliki motivasi dan selalu memiliki pikiran yang positif terhadap pekerjaan (Wardani, 2021). Keterlibatan merujuk pada suatu keadaan dimana karyawan tidak merasakan kelelahan dalam bekerja. Para karyawan larut dalam pekerjaannya karena menganggap pekerjaannya adalah sebuah tantangan yang harus dijalani secara energik dan efektif sebagai bentuk perlawanan dari stres dan tuntutan (Nimran, 2022).

Keterlibatan karyawan dalam pekerjaan adalah tingkat saat karyawan di perusahaan bersedia bekerja. Seseorang yang memiliki keinginan bekerja keras dikatakan memiliki keterlibatan kerja tinggi. Sebaliknya, seseorang yang tidak berkeinginan bekerja keras termasuk karyawan berketerlibatan rendah. Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi akan memberikan usaha-usaha terbaik dan memberikan lebih banyak dari segala yang dipersyaratkan dalam pekerjaannya. Organisasi tentu sangat mengharapkan karyawan memiliki keterlibatan kerja tinggi. Keterlibatan ini tercermin dalam pengabdian kerja karyawan yang lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi (Istijanto, 2018).

Konsep keterlibatan kerja pada dasarnya meliputi keterlibatan mental dan emosional. Keterlibatan bukan hanya sekedar aktivitas yang membutuhkan tenaga pegawai saja, namun keterlibatan menyeluruh dari diri seseorang. Keterlibatan ini lebih bersifat psikologis daripada fisik. Prinsip ini berasumsi bahwa orang akan lebih termotivasi terhadap tujuan yang sama-sama mereka tetapkan dan akan memiliki minat lebih besar dalam keputusan dan pemecahan masalah. Terdapat tiga tingkatan keterlibatan yakni keterlibatan saran, keterlibatan pekerjaan dan keterlibatan tinggi. Keterlibatan saran adalah bentuk pemberdayaan karyawan guna membuat rekomendasi atau saran melalui program yang diformalkan. Keterlibatan pekerjaan merujuk pada pemberian kesempatan kepada karyawan menggunakan keterampilan yang lebih beragam. Keterlibatan tinggi memberikan karyawan rasa keterlibatan dalam seluruh kinerja perusahaan (Kaswan, 2019).

Penilaian keterlibatan kerja memiliki peran sangat penting bagi organisasi dan dapat dilakukan pada level individu, tim, posisi kerja, atau departemen dalam organisasi. Keterlibatan kerja yang tinggi pada diri individu, tim, posisi kerja, atau departemen menunjukkan adanya gejala positif dengan tingkat *burnout* yang rendah. Sebaliknya keterlibatan yang rendah seringkali dapat dijadikan sebagai ukuran bahwa elemen-elemen dalam organisasi mungkin sedang mengalami suatu permasalahan serius dengan kondisi stres kronis (*burnout*). Penilaian keterlibatan kerja dapat dilakukan untuk mengetahui gejala dini terhadap kondisi yang tidak menguntungkan organisasi secara keseluruhan (Ali, 2021).

Karyawan yang mempunyai tingkat keterlibatan pekerjaan yang tinggi sangat memihak dan benar-benar peduli dengan bidang pekerjaan yang mereka lakukan. Beberapa indikator yang dapat dijadikan sebagai pengukuran keterlibatan kerja adalah bekerja secara inten, keingian untuk tetap berangkat kerja, merasa kuat dan bersemangat, fokus dalam bekerja, menemukan makna kerja, serta merasa bangga dengan pekerjaan (Stirpe et al., 2022).

2.1.4 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai sebuah proses dimana pimpinan dan bawahannya berusaha untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Seorang pemimpin dikatakan transformasional di ukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat para pengikutnya. Kepemimpinan transformasional bisa berhasil mengubah status quo dalam organisasinya dengan cara mempraktikkan perilaku yang sesuai pada setiap tahapan proses transformasi. Secara garis besar penerapan sistem kepemimpinan transformasional akan mampu membawa kepada peningkatan kinerja sebagai akibat dari adanya perubahan baik pada tingkat makro maupun mikro yang mana keduanya saling berhubungan (Makmuriana, 2021).

Organisasi manapun perlu menjalankan kepemimpinan transformasional yang dilakukan pemimpinnya. Tipe kepemimpinan ini berperan guna menciptakan budaya inovatif dalam organisasi, sehingga mampu memberikan layanan prima yang lebih optimal. Pemimpin mengajak karyawan guna menggerakkan roda organisasi dengan peningkatan kompetensi melalui berbagai bentuk pelatihan baik *on the on training* maupun *off the job training*. Karyawan dalam lingkungan model kepemimpinan transformasional cenderung akan mampu mengembangkan potensi dirinya secara optimal, sehingga dapat meningkatkan kinerja diri dan kinerja organisasi. Hal ini karena kompetensi *coaching* dan *mentoring* pemimpin transformasional yang telah dimiliki dalam kepemimpinannya (Riza, 2024).

Pemimpin transformasional memberikan perhatian pada kebutuhan setiap idividu untuk berprestasi dan berkembang dengan jalan bertindak selaku pelatih atau penasehat. Pemimpin menghargai dan menerima perbedaan individual dalam hal kebutuhan dan minat. Ia selalu berusaha berinteraksi dan berkomunikasi secara individual dengan karyawan. Perhatian yang diindividualisasikan termasuk memberi dukungan, membesarkan hati dan memberi pengalaman-pengalaman tentang pengembangan kepada pengikut. Berbagai tugas didelegasikan sebagai cara mengembangkan kemampuan karyawan. Tugas yang didelegasikan akan terus dipantau untuk memastikan apakah karyawan membutuhkan arahan atau dukungan untuk menilai kinerja yang dicapainya (Yunanto, 2022).

Perilaku pemimpin transformasional akan membawa pada peningkatan kepuasan kerja dan kinerja pengikut mereka. Pada konteks ini, kepemimpinan transformasional merupakan proses dalam membangun komitmen atas sasaran organisasi dan memberikan kepercayaan kepada para pengikutnya sehingga bisa mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan tersebut. Teori transformasional mempelajari bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi manajemen yang telah dibangun dalam usaha mencapai sasaran organisasi (Kosasih, 2020).

Kepemimpinan transformasional adalah jenis kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan wawasan kreatif, ketekunan, energi, dan kepekaan pada diri karyawan. Model kepemimpinan ini juga memiliki banyak tujuan atau keinginan organisasi dan memberikan dampak luar biasa pada karyawan. Beberapa indikator yang dapat dijadikan pengukuran kepemimpinan transformasional yakni pengaruh yang diidealkan, motivasi yang inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (Achmad & Sunaryo, 2020).

2.1.5 Kepuasan Terhadap Praktik SDM

Kepuasan pada praktis SDM dapat didefinisikan sebagai kepuasan yang dirasakan individu terhadap aktivitas organisasi yang diarahkan pada pengelolaan kumpulan sumber daya manusia dan memastikan bahwa sumber daya digunakan untuk pemenuhan tujuan organisasi. Praktik manajemen sumber daya dapat dikelompokkan dalam banyak kategori seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, motivasi, dan pemeliharaan. Berbagai praktik manajemen yang dilakukan organisasi pada dasarnya berorientasi strategis ke arah praktik kerja berkinerja tinggi, sehingga meningkatkan kepuasan individu (Sutisna, 2021).

Praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif cenderung akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Keterampilan karyawan dapat meningkat melalui pelatihan dan pengembangan. Karyawan merasa senang dan bangga atas kompetensi yang diperolehnya, mereka semakin percaya diri sehingga komitmen dan kinerja mereka akan semakin optimal. Menerapkan praktik-praktik sumber daya manusia secara baik dan benar dapat menguntungkan organisasi. Hal ini karena potensi sumber daya akan meningkat (Suparna, 2020).

Efektivitas praktik sumber daya manusia memungkinkan manajemen untuk merekrut, mengembangkan, dan memberdayakan individu yang tepat di tempat yang tepat pada waktu yang tepat, untuk memenuhi komitmen tingkat layanan internal dan eksternal organisasi. Berbasis praktik sumber daya manusia, manajemen dapat mengembangkan dan memberdayakan individu yang tepat di tempat untuk memenuhi tujuan organisasi dan individu (Siswanto, 2023).

Praktik sumber daya manusia memiliki keterkaitan erat dengan tujuan jangka panjang organisasi. Melalui praktik sumber daya manusia, organisasi terus-menerus dapat mencari strategi yang akan membantu mengatasi persaingan dan diversifikasi. Sebagian besar organisasi merasa perlu memprediksi tingkat sumber daya manusia pada masa depan guna meramalkan perekrutan dan kebutuhan pelatihan. Hal ini berfungsi untuk memastikan bahwa cukup banyak orang yang berpengalaman naik pangkat untuk mengisi lowongan di tingkat yang lebih tinggi (Nimran, 2022).

Karyawan dapat menempatkan posisi pekerjaan mereka sesuai dengan kompetensi yang dimiliki melalui praktik SDM yang efektif. Ketika karyawan merasa praktik SDM organisasi berjalan dengan baik dan benar, maka kepuasan cenderung meningkat, sehingga mendorong niat mereka untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Beberapa Indikator pengukuran kepuasan terhadap praktik SDM yakni puas pada besarnya otonomi, puas pada kompensasi, puas pada cara kerja, serta puas pada kebutuhan terhadap pelatihan (Stirpe et al., 2022).

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh Kepuasan Pada Praktik SDM Terhadap Kinerja Pegawai

Teori motivasi berprestasi memberikan suatu pandangan bahwa motivasi atau dorongan individu untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik berasal dari kepuasan yang dirasakan individu dalam suatu kelompok kerja. Individu yang merasa puas karena dirinya dihargai di tempat kerja dan akan memiliki dorongan yang kuat untuk berprestasi (McClelland, 1961).

Praktik manajemen sumber manusia berperan mengidentifikasi karaktek dan kapabilitas individu sehingga memudahkan dalam usaha peningkatan kinerja individu tersebut. Karyawan adalah sumber daya manusia yang dianggap paling vital dalam berbagai jenis organisasi. Manajemen sumber daya manusia memiliki tanggung jawab untuk mengubah tampilan organisasi dan sebagai inovator dalam hal desain ulang organisasi. Kepercayaan organisasi pada sumber daya manusia akan meningkatkan kepuasannya, dan berdampak pada peningkatan hasil kerja yang lebih baik (Anwar & Abdullah, 2021).

Organisasi berupaya memaksimalkan sumber daya menusia atau individu melalui peningkatan praktik sumber daya untuk meningkatkan kinerja. Praktik manajemen sumber daya manusia merupakan mekanisme yang dirancang untuk membina dan meningkatkan kinerja. Meskipun belum ada kesepakatan mengenai komposisi kumpulan manajemen sumber daya manusia yang tepat, ada konsensus mengenai fakta bahwa kumpulan manajemen sumber daya manusia memerlukan berbagai elemen yang saling memperkuat (Salas-Vallina et al., 2021).

Organisasi yang melakukan praktik sumber daya manusia seperti pelatihan, pengembangan, seleksi, pengangkatan, dan sistem kompensasi, akan cenderung lebih mampu mencapai kinerja organisasi. Organisasi akan mendapatkan tingkat kepuasan pada diri karyawan yang lebih tinggi dan akan lebih mudah menyusun strategi secara efektif dan fleksibel serta mampu menerapkan kebijakan dalam organisasi. Praktik sumber daya manusia yang konsisten dengan kebijakan dan metode internal yang ditetapkan guna memastikan kepuasan sumber daya manusia organisasi, akan berkontribusi dalam mencapai kinerja serta menghasilkan solusi dalam pengembangan organisasi (Alsafadi & Altahat, 2021).

Berdasarkan uraian penjelasan di atas terkait hubungan variabel, maka dpaat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H_1 : Terdapat pengaruh positif kepuasan pada praktik SDM kerja terhadap kinerja pegawai

2.2.2 Pengaruh Kepuasan Pada Praktik SDM Terhadap Keterlibatan Kerja

Teori motivasi berprestasi menekankan peran pentingnya motivasi atau dorongan untuk membangun dan mempertahankan keharmonisan hubungan sosial serta keinginan untuk diterima oleh orang lain atau kelompok. Individu yang memiliki kebutuhan ini akan cenderung berusaha mencari kedekatan hubungan sosial, dan akan merasakan kepuasan ketika mereka diterima dan dihargai dalam lingkungan sosial mereka (McClelland, 1961).

Praktik dan sistem manajemen sumber daya manusia berhubungan positif dengan keterlibatan pegawai. Praktik SDM dengan komitmen tinggi berfokus pada penciptaan hubungan jangka panjang dengan pegawai dan melibatkan praktik SDM seperti keamanan kerja yang tinggi, promosi dari dalam, pelatihan berkelanjutan, tunjangan ekstensif, dan pengembangan karier. Praktik manajemen sumber daya manusia dengan komitmen tinggi akan membangkitkan kepuasan dan semangat terhadap karyawan (Saks, 2022).

Tingkat keterlibatan kerja moderat seringkali banyak ditemukan pada kalangan karyawan dalam suatu organisasi. Tingkat keterlibatan sebagian besar diprediksi oleh kepuasan pada praktik sumber daya manusia dan atribut pribadi karyawan. Secara khusus, umpan balik dari pimpinan dan deskripsi pekerjaan yang jelas ditemukan menjadi praktik inti manajemen sumber daya manusia yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan arsitektur untuk meningkatkan keterlibatan kerja karyawan (Oluwatayo & Adetoro, 2020).

Kepuasan pada praktik SDM telah dapat dianggap meningkatkan tingkat keterlibatan kerja karyawan. Praktik SDM terdiri dari kumpulan praktik yang terpisah namun konsisten secara internal yang dimaksudkan untuk meningkatkan sumber daya manusia suatu organisasi sesuai dengan tujuan organisasi. Praktik SDM merupakan kunci untuk mencapai tingkat kepuasan individu, keterlibatan individu serta komitmen organisasi (Memon et al., 2021).

Berdasarkan uraian penjelasan di atas terkait hubungan variabel, maka dpaat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H_2 : Terdapat pengaruh positif kepuasan pada praktik SDM kerja terhadap keterlibatan kerja

2.2.3 Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Teori motivasi berprestasi memberikan suatu pandangan bahwa motivasi atau dorongan yang dilakukan oleh seorang individu semata-mata hanya bertujuan untuk memperoleh prestasi yang lebih tinggi. Seorang individu cenderung akan memiliki motivasi yang kuat untuk bekerja secara lebih optimal untuk mencapai kesuksesan dan hasil kerja yang nyata (McClelland, 1961).

Keterlibatan kerja merupakan ukuran sejauh mana seseorang secara psikologis respek terhadap pekerjaannya dan menganggap kinerjanya sebagai ukuran harga dirinya. Pegawai dengan keterlibatan kerja tinggi cenderung lebih memiliki kepedulian terhadap jenis pekerjaan yang dilakukan. Melalui keterlibatan penuh maka pegawai akan menciptakan kinerja yang baik dan akan berpartisipasi aktif dalam menyelesaikan pekerjaan (Yandi, 2022).

Keterikatan kerja secara unik berkaitan positif dengan pekerjaan yang memberikan semangat, dedikasi, dan keasyikan pada karyawan berdasarkan rasa keterikatan terhadap perusahaan. Pegawai yang terlibat dalam suatu pekerjaan akan memiliki tingkat energi dan semangat tinggi, dedikasi terhadap pekerjaan, serta terinspirasi oleh pekerjaannya (Jufrizen et al., 2024). Keterikatan merupakan perasaan bahwa individu merasa terikat pada komitmen dan ingin melakukan yang terbaik terhadap apa yang menjadi komitmennya. Keterikatan berorientasi sebagai suatu dorongan positif yang mempunyai ciri-ciri yaitu semangat, dedikasi, dan penyerapan yang mampu meningkatkan kinerja (Dewi et al., 2020).

Berdasarkan uraian penjelasan di atas terkait hubungan variabel, maka dpaat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H_3 : Terdapat pengaruh positif keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai

2.2.4 Moderasi Kepemimpinan Transformasional Pada Pengaruh Kepuasan Pada Praktik SDM Terhadap Keterlibatan Kerja

Teori motivasi berprestasi berorientasi pada dorongan atau motivasi yang kuat pada diri individu untuk diterima, dihormati dan dihargai dalam kelompok kerja tertentu. Teori ini menekankan kehadiran seorang pemimpin yang dapat memberikan pelatihan dan pengembangan sebagai sarana peningkatan kompetensi yang tepat sesuai dengan kebutuhan individu. Ketika pemimpin dapat memuaskan kebutuhan individu dalam peningkatan kompetensi, maka dorongan atau motivasi untuk terlibat pada diri individu akan semakin kuat (McClelland, 1961).

Tingkat kepuasan pegawai terhadap praktik sumber daya manusia yang dijalankan organisasi mampu menumbuhkan keterlibatan kerja karyawan yang lebih optimal (Saks, 2022). Disisi lain faktor peran pemimpin transformasional juga ikut berkontribusi dalam meningkatkan keterlibatan pegawai. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang membina kebutuhan dan pengembangan pribadi pengikut, menstimulasi, dan menginspirasi mereka untuk memberikan upaya terbaiknya dalam mencapai tujuan organisasi (Achmad & Sunaryo, 2020).

Kepuasan yang dirasakan pegawai terhadap praktik SDM yang telah dijalankan membantu meningkatkan keterlibatan kerja (Memon et al., 2021). Pemimpin organisasi dengan kepemimpinan transformasional mencoba berusaha untuk mengarahkan karyawan agar memiliki keterlibatan kerja yang tinggi. Pola kepemimpinan ini memiliki karakteristik membujuk karyawan guna mencapai tujuan organisasi (Meng et al., 2022).

Berdasarkan uraian penjelasan di atas terkait hubungan variabel, maka dpaat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H_4 : Terdapat kemampuan moderasi positif kepemimpinan transformasional pada pengaruh kepuasan pada praktik SDM kerja terhadap keterlibatan kerja

2.2.5 Mediasi Keterlibatan Kerja Pada Pengaruh Kepuasan Pada Praktik SDM Terhadap Kinerja Pegawai

Teori motivasi berprestasi menekankan pada motivasi atau dorongan yang berorientasi terhadap tiga prioritas kebutuhan utama seorang individu yakni kebutuhan atas pencapaian (*need for achievement*), kebutuhan atas afiliasi (*need for affiliation*), serta kebutuhan atas kekuasaan (*need for power*). Teori ini fokus terhadap bagaimana kebutuhan individu untuk mencapai tujuan dan prestasi telah mempengaruhi perilaku motivasi mereka (McClelland, 1961).

Keterlibatan mampu memediasi kepuasan pegawai pada praktik SDM terhadap peningkatan kinerja pegawai. Ketika pegawai menemukan sumber daya organisasi yang memadai yaitu yang membantu memenuhi kebutuhan fungsi dan pengembangan, maka proses motivasi berbasis keterlibatan akan dimulai dan cenderung membuat mereka lebih bersedia untuk menginvestasikan peningkatan upaya fisik, kognitif, dan emosional. Pegawai akan melaksanakan tugasnya dengan keterlibatan, intensitas, dan fokus yang lebih besar dalam jangka waktu yang lebih lama. Kecenderungan untuk tenggelam dalam pekerjaan menyiratkan bahwa keterlibatan menjadi perantara antara sumber daya yang tersedia dan kinerja pegawai (Stirpe et al., 2022).

Tingkat keterlibatan sebagian besar dapat diprediksi oleh kepuasan pada praktik sumber daya manusia (Oluwatayo & Adetoro, 2020). Sementara disisi lain keterlibatan kerja juga berperan untuk mengukur sejauh mana seseorang secara psikologis respek terhadap pekerjaannya dan menganggap kinerjanya sebagai ukuran harga dirinya (Yandi, 2022).

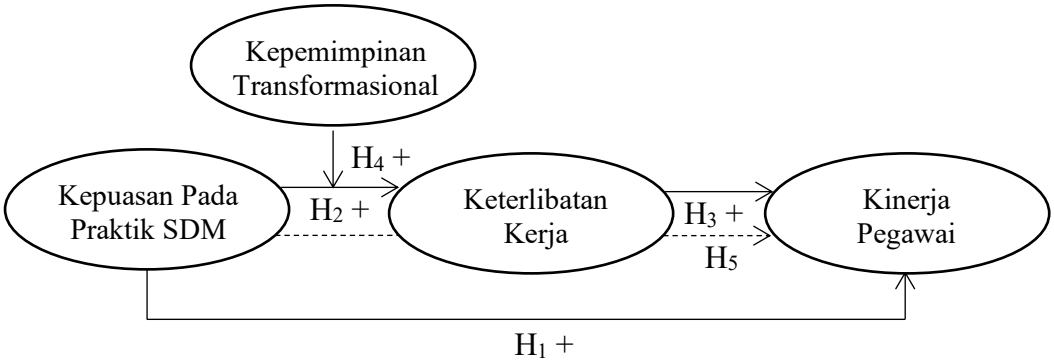
Karyawan yang merasa puas pada praktik SDM telah terbukti memiliki tingkat keterlibatan kerja yang lebih optimal (Memon et al., 2021). Disisi lain keterlibatan pada diri pegawai akan berperan dalam usaha meningkatkan hasil kerjanya. Keterikatan kerja berorientasi sebagai suatu dorongan positif yang mempunyai karakteristik yaitu semangat, dedikasi, dan penyerapan yang mampu meningkatkan kinerja (Dewi et al., 2020).

Berdasarkan uraian penjelasan di atas terkait hubungan variabel, maka dpaat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H_5 : Terdapat kemampuan mediasi keterlibatan kerja pada pengaruh kepuasan pada praktik SDM kerja terhadap keterlibatan kerja

2.3 Model Penelitian

Model penelitian menunjukkan alur keterkaitan antar variabel penelitian yang diuraikan dalam sebuah gambar dan dihubungkan dengan anak panah dan tertuju pada salah satu variabel tertentu (Madiistriyatno, 2021). Model penelitian ini secara jelas dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1
Model Penelitian

BAB III
METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan yang dibangun pada penelitian ini adalah rancangan penelitian kausalitas. Rancangan penelitian kausalitas merupakan rancangan penelitian yang digunakan dengan tujuan menguji pengaruh, hubungan, atau dampak variabel independen terhadap variabel dependen, atau konstruk eksogen terhadap konstruk endogen dalam analisis *struktural equation modeling* (Leon, 2023). Penelitian ini merangkai beberapa variabel yakni kepuasan pada praktik SDM, kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja dan kinerja pegawai dengan pemodelan persamaan struktural atau *struktural equation modeling*.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dapat didefinisikan sebagai sekelompok individu dengan satu atau lebih karakteristik yang sama dan memiliki ketertarikan untuk diteliti secara lebih lanjut (Wicaksono, 2022). Populasi pada penelitian ini yaitu seluruh aparatur pemerintahan desa di Kecamatan Kramat sebanyak 187 pegawai. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh. Oleh karena itu maka jumlah sampel juga sama yaitu sebanyak 187 pegawai.

3.3 Definisi Konsep

3.3.1 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan seluruh tugasnya dan merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pegawai, kemampuan dan minat atas penjelasan dengan tugas, dan peran dan tingkat motivasi seorang pekerja (Nurfitriani, 2022).

3.3.2 Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja dapat didefinisikan sebagai pikiran positif dalam diri seseorang yang terpusat pada suatu pekerjaan tertentu dan dapat dijadikan ciri atau karakteristik khas karyawan. Seseorang yang memiliki keterlibatan dalam bekerja adalah seseorang yang memiliki motivasi dan selalu memiliki pikiran yang positif terhadap pekerjaan (Wardani, 2021).

3.3.3 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai sebuah proses dimana pimpinan dan bawahannya berusaha untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Seorang pemimpin dikatakan transformasional di ukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat para pengikutnya (Makmuriana, 2021).

3.3.4 Kepuasan Pada Praktik SDM

Kepuasan pada praktis SDM dapat didefinisikan sebagai kepuasan yang dirasakan individu terhadap aktivitas organisasi yang diarahkan pada pengelolaan kumpulan sumber daya manusia dan memastikan bahwa sumber daya digunakan untuk pemenuhan tujuan organisasi (Sutisna, 2021).

3.4 Definisi Operasional

Tabel 2
Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Kinerja Pegawai (Stirpe et al., 2022)	Pencapaian Kuantitas Pencapaian Kualitas Tanggung Jawab Ketepatan Waktu Inisiatif	Skala Likert 1 – 5
Keterlibatan Kerja (Stirpe et al., 2022)	Bekerja Secara Inten Keingian Untuk Tetap Berangkat Kerja Merasa Kuat dan Bersemangat Fokus dalam Bekerja Menemukan Makna Kerja Merasa Bangga dengan Pekerjaan	Skala Likert 1 – 5
Kepemimpinan Transformasional (Achmad & Sunaryo, 2020)	Pengaruh Yang Diidealkan Motivasi Yang Inspiratif Stimulasi Intelektual Pertimbangan Individual	Skala Likert 1 – 5
Kepuasan Pada Praktik SDM (Stirpe et al., 2022)	Puas Pada Besarnya Otonomi Puas Pada Kompensasi Puas Pada Cara Kerja Puas Pada Kebutuhan Terhadap Pelatihan	Skala Likert 1 – 5

3.5 Metode Pengumpulan Data

Penelitian kuantitatif biasanya menggunakan alat instrumen pengukuran tertentu. Instrumen adalah alat bantu dalam pengumpulan data (Nasution, 2023). Instrumen pada penelitian ini adalah kuesioner yang telah dirancang penelitian dengan beberapa indikator sebagai alat pengukurnya. Uraian indikator kuesioner secara lengkap tertera pada tabel definisi operasional variabel diatas.

3.6 Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis data SEM-PLS dengan software aplikasi berupa smartPLS. Analisis SEM-PLS berperan mengembangkan teori riset eksploratori dan berbasis varian. Riset eksploratori berfungsi untuk menjelaskan varians variabel dependen. Keuntungan yang diperoleh dari penggunaan SEM berbasis varian adalah kemampuan memprediksi dengan tingkat akurasi yang lebih tinggi. Data penelitian yang diamati dalam analisis SEM-PLS tidak harus

berdistribusi secara normal. Olah data yang dilakukan pada analisis SEM-PLS terdiri dari model pengukuran atau *outer model* dan model struktural atau *inner model* (Ghozali & Latan, 2015).

3.6.1 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model merupakan suatu pendekatan model yang berfungsi untuk menentukan kualitas pengukuran yang melibatkan keterkaitan antar variabel laten dengan indikatornya. Pengujian yang dapat dilakukan untuk menentukan kualitas pengukuran yakni uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas (valid atau benar) terdiri dari validitas konvergen (nilai kritis sebesar 0,7); dan nilai AVE (nilai kritis sebesar 0,5). Sementara uji reliabilitas menunjukan konsistensi data jawaban kuesioner dengan nilai *Cronbach's Alpha* minimal 0,7 (Ghozali & Latan, 2015).

3.6.2 Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model merupakan suatu pendekatan model yang berfungsi untuk memberikan penjelasan keterkaitan variabel laten dengan variabel laten lainnya. Keuntungan penggunaan alat analisis smartPLS adalah pengukuran hubungan baik secara langsung maupun tidak langsung. Model struktural penelitian ini terdiri dari beberapa perhitungan sebagai berikut (Haryono, 2016):

3.6.2.1 Nilai Koefisien β

Perhitungan nilai koefisien β atau *inner model* berfungsi menentukan arah pengaruh variabel. Arah pengaruh dapat bersifat positif atau negatif. Pengaruh positif adalah pangaruh searah yang ditunjukkan melalui nilai + pada koefisien. Sebaliknya pengaruh negatif adalah pengaruh yang berlawanan arah yang ditunjukkan melalui nilai – pada koefisien (Haryono, 2016).

3.6.2.2 Uji Signifikansi

Uji signifikansi berorientasi pada penilaian kemaknaan pengaruh apakah terdapat pengaruh (signifikan) atau tidak terdapat pengaruh (tidak signifikan). Jika nilai signifikansi < 0,05 berarti terdapat pengaruh atau signifikan. Disisi lain jika nilai signifikansi > 0,05 berarti tidak terdapat pengaruh atau tidak signifikan antar variabel penelitian (Ghozali, 2015).

3.6.2.3 Uji Moderasi

Uji moderasi berperan untuk menentukan kemampuan memoderasi pada variabel moderasi. Penilaian kemampuan memoderasi dapat ditentukan melalui koefisien β (arah positif atau negatif) dan nilai signifikansi. Penjelasan uraian ini dapat dijabarkan sebagai berikut (Nasution, 2023):

1. Variabel moderasi dengan koefisien β positif dan nilai signifikansi > 0,05 berarti variabel moderasi memperkuat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.
2. Variabel moderasi dengan koefisien β negatif dan nilai signifikansi > 0,05. Hal ini berarti variabel moderasi memperlemah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

3. Variabel moderasi dengan nilai koefisien β positif atau negatif dan nilai signifikansi < 0,05. Hal ini menunjukkan variabel moderasi tidak mampu memoderasi.

3.6.2.4 Uji Mediasi

Uji mediasi berperan menghitung kemampuan memediasi pada variabel mediasi. Metode VAF memiliki tiga ketentuan pengukuran mediasi yakni jika nilai VAF < 20 berarti variabel mediasi tidak mampu memediasi, jika nilai VAF sebesar 20 – 80 berarti variabel mediasi mampu memediasi parsial dan jika nilai VAF > 80 berarti variabel mediasi mampu memediasi penuh (Nasution, 2023). Rumus VAF adalah :

$$VAF = \frac{\textit{Indirect Effect}}{\textit{Total Indirect Effect}} \quad \text{(Nasution, 2023)}$$