

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Upaya pemberian pelayanan prima kepada masyarakat merupakan bagian terpenting dalam sistem pemerintahan desa. Pemerintahan desa sebagai unsur penyelenggaraan urusan pemerintahan terkecil perlu memberikan pelayanan yang optimal mulai dari pelayanan administrasi hingga segala aktivitas peningkatan kesejahteraan masyarakat desa (Zein, 2022). Pemerintah desa merupakan unit pemerintah paling dasar pada hirarki yang diakui dalam sistem pemerintahan nasional. Hal ini menunjukkan bahwa berarti pemerintah desa adalah organisasi yang paling depan dalam penyelenggaraan pelayanan publik karena pemerintah desa langsung melayani masyarakat. Oleh karena itu pemerintah desa diharapkan mampu menjalankan roda pemerintahan desa dan mampu mengubah taraf hidup masyarakat desa ke arah yang lebih sejahtera (Hajar, 2021).

Tugas pemerintahan desa dalam upaya memberikan pelayanan publik adalah menyusun perencanaan pembangunan desa melalui musrembang desa. Penyusunan musrembang desa adalah bentuk keterlibatan dan partisipasi aktif seluruh masyarakat yang memiliki andil dan tanggung jawab dalam mendukung program-program pembangunan desa yang diselenggarakan pemerintahan desa. Namun demikian perencanaan pembangunan desa tentunya tidak dapat terlepas dari data-data dan informasi mengenai topografi desa. Ketersediaan data-data dan informasi yang lengkap dan akurat dapat dijadikan bahan atau rekomendasi ide atau gagasan guna membantu dalam penyusunan dan penetapan perencanaan pembangunan desa secara lebih baik dan berkelanjutan (Irawan, 2020).

Aparatur desa sebagai penyelenggara utama pemerintahan desa memiliki kewajiban untuk menyediakan data-data dan informasi desa secara lengkap dan akurat. Beberapa kelengkapan data-data dan informasi yang perlu dipenuhi adalah profil desa, organisasi tata laksana desa, penyelenggaraan pemerintahan desa, keuangan desa dan penyelenggaraan pemberdayaan masyarakat. Kelengkapan dan pemetaan data informasi desa dapat menjadi alat ukur kesiapan aparatur desa dan masyarakat desa dalam membuat dan menyusun serta merencanakan program pembangunan desa secara partisipatif yang diselenggarakan pada forum musrembang. Luaran musrembang desa adalah penetapan prioritas pembangunan desa yang didanai Alokasi Dana Desa (ADD) maupun bantuan pemerintahan provinsi/kabupaten/kota (Aguswan, 2018).

Kinerja pemerintahan desa pada penelitian ini berorientasi pada penilaian kelengkapan dan keakuratan desa dalam menyediakan data dan informasi desa. Hasil survey yang berorientasi pada locus penelitian di seluruh pemerintahan desa di kecamatan Suradadi telah ditemukan beberapa permasalahan. Pemerintahan desa banyak yang cenderung tidak menyediakan data-data secara lengkap dan akurat. Berbagai aktivitas penyelenggaraan pemerintahan desa yang cenderung kurang efektif dalam berbagai bidang. Terlihat beberapa komponen kinerja pemerintahan desa seperti penyediaan profil desa dan IDM, perencanaan pembangunan desa, pengelolaan keuangan desa, administrasi tata pemerintahan desa, dan kelembagaan desa dengan uraian sebagai berikut:

Tabel 1
Prosentase Kinerja Pemerintahan Desa di Kecamatan Suradadi

Komponen Kinerja	Tahun 2021		Tahun 2022		Tahun 2023	
	SMT I	SMT II	SMT I	SMT II	SMT I	SMT II
Profil Desa dan IDM	51%	52%	55%	56%	57%	58%
Perencanaan Pembangunan Desa	65%	65%	68%	69%	70%	75%
Pengelolaan Keuangan Desa	65%	67%	68%	68%	80%	85%
Administrasi Tata Pemerintahan Desa	50%	55%	56%	57%	55%	60%
Kelembagaan Desa	65%	68%	70%	72%	74%	75%

Sumber: Laporan Kinerja Kecamatan Suradadi Tahun 2024

Tabel di atas menunjukkan penilaian kecamatan Suradadi terhadap hasil kinerja pemerintahan desa di wilayahnya yang tertuang dalam bentuk prosentase pencapaian beberapa komponen pengukuran. Selama kurun waktu periode tahun 2021 sampai tahun 2023, penilaian beberapa komponen belum menunjukkan hasil yang sesuai dengan harapan. Pencapaian target terhadap beberapa komponen seharusnya berada pada level prosentase 100% agar harapan kinerja pelayanan pemerintahan desa di wiyalah kecamatan Suradadi dapat optimal.

Beberapa faktor penyebab kurang optimalnya kinerja organisasi telah banyak dikaji beberapa penelitian terdahulu dalam berbagai konteks penelitian. Kemampuan sumber daya manusia memiliki dampak yang positif bagi kinerja organisasi. Kemampuan sumber daya manusia merujuk pada berbagai kompetensi yang dimiliki pegawai organisasi. Kemampuan pegawai ini menunjukkan adanya kesiapan pegawai dalam menjalankan tugas guna peningkatan kinerja yang lebih optimal (Wadji et al., 2020; Anwar & Abdullah, 2021; Huang & Huang, 2020).

Modal manusia terbukti memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi. Pengetahuan dan keterampilan karyawan sebagai salah satu modal manusia merupakan faktor penting dalam memastikan pemberdayaan karyawan sehingga mampu menghasilkan kinerja organisasi yang optimal (Rezaei et al., 2021; Jocelyne & Kariuki, 2020; Samad, 2020).

Modal manusia dapat dijadikan sebagai nilai aset yang berfungsi untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia organisasi. Modal manusia yang ditandai dengan pengetahuan dan keterampilan diperlukan dalam perencanaan strategis guna mencari inovasi dan memupuk daya saing pada suatu organisasi. (Liu et al., 2020; Flores et al., 2020; Pan et al., 2023).

Kemampuan SDM dapat menjadi mediasi pada hubungan modal manusia dan kinerja organisasi. Kemampuan SDM yang dibekali dengan modal manusia berupa pengetahuan, keterampilan dan pengalaman, dapat dijadikan jaminan dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi (Pan et al., 2023; Liu et al., 2020; Huang & Huang, 2020).

Kepemimpinan melayani cenderung dapat memoderasi kemampuan SDM terhadap kinerja organisasi. Seorang pemimpin yang melayani cenderung dapat membantu SDM yang memiliki kemampuan mumpuni dalam usaha meningkatkan kinerja organisasinya (Wadji et al., 2020; Sarwar et al., 2021; Anwar & Abdullah, 2021; Ekhsan & Aziz, 2021).

Kepemimpinan melayani juga dapat memoderasi modal manusia terhadap kinerja organisasi. Efektivitas peningkatan kinerja yang lebih tinggi pada suatu organisasi akan lebih optimal jika diberikan melalui kontribusi karyawan dengan modal manusia yang mumpuni dan didukung oleh kepemimpinan yang melayani karyawan (Rezaei et al., 2021; Ekhsan & Aziz, 2021; Jocelyne & Kariuki, 2020; Abbas et al., 2021).

1.2 Perumusan Masalah

Perumusan masalah pada penelitian ini terinspirasi dari fenomena kinerja organisasi pemerintahan desa dan beberapa faktor yang diduga telah menjadi penyebab menurunnya kinerja organisasi pemerintahan desa. Beberapa pertanyaan perumusan masalah yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kemampuan SDM terhadap kinerja organisasi?
2. Bagaimana pengaruh modal manusia terhadap kinerja organisasi?
3. Bagaimana pengaruh modal manusia terhadap kemampuan SDM?
4. Bagaimana mediasi kemampuan SDM pada pengaruh modal manusia terhadap kinerja organisasi?
5. Bagaimana moderasi kepemimpinan melayani pada pengaruh kemampuan SDM terhadap kinerja organisasi?
6. Bagaimana moderasi kepemimpinan melayani pada pengaruh modal manusia terhadap kinerja organisasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian dicantumkan dengan maksud agar peneliti dan pihak lain yang membaca penelitian dapat mengetahui secara detail dengan pasti apa tujuan penelitian sesungguhnya. Beberapa pernyataan tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh kemampuan SDM terhadap kinerja organisasi
2. Menganalisis pengaruh modal manusia terhadap kinerja organisasi
3. Menganalisis pengaruh modal manusia terhadap kemampuan SDM
4. Menganalisis mediasi kemampuan SDM pada pengaruh modal manusia terhadap kinerja organisasi
5. Menganalisis moderasi kepemimpinan melayani pada pengaruh kemampuan SDM terhadap kinerja organisasi
6. Menganalisis moderasi kepemimpinan melayani pada pengaruh modal manusia terhadap kinerja organisasi

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan pengembangan ilmu bidang manajemen sumber daya manusia khususnya kinerja organisasi pemerintahan desa. Selain itu, penelitian ini diharapkan menjadi informasi bagi penelitian selanjutnya dan sumbangan dalam pengembangan pengetahuan di bidang manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi salah satu bahan pertimbangan manajemen dalam usaha meningkatkan kinerja pemerintahan desa. Adanya usulan beberapa perbaikan dapat dilakukan manajemen terkait penyediaan profil desa secara lebih lengkap, peninjauan kembali aktivitas penyelenggaraan pemerintahan desa, menghidupkan kembali marwah organisasi tata laksana pemerintahan, serta penataan kembali administrasi keuangan desa. Hal ini perlu dilakukan melalui usaha peningkatan modal manusia, kemampuan SDM, serta adanya perbaikan gaya kepemimpinan pemerintahan desa.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Teori Pandangan Berbasis Pengetahuan (*Knowledge Based Theory*)

Teori pandangan berbasis pengetahuan menunjukkan bahwa pengetahuan dalam berbagai bentuknya adalah kepentingan sumber daya bagi organisasi. Teori ini menguraikan tiga karakteristik khas yakni pengetahuan, kegiatan dan proses produksi, serta individu organisasi. Pertama, pengetahuan memegang makna yang paling strategis. Kedua, kegiatan dan proses produksi organisasi yang melibatkan penerapan pengetahuan. Ketiga, individu-individu organisasi yang bertanggung jawab untuk membuat, memegang, dan berbagi pengetahuan (Arsawan, 2020).

Knowledge-Based Theory mengidentifikasi pengetahuan yang ditandai kelangkaan dan kesulitan untuk mentransfer dan mereplikasi, serta merupakan sebuah sumber daya penting untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam usaha menghadapi persaingan. Kapasitas dan keefektifan organisasi dalam upaya untuk menghasilkan, berbagi, dan menyampaikan pengetahuan dan informasi sangat menentukan nilai yang dihasilkan organisasi sebagai dasar keunggulan kompetitif perusahaan berkelanjutan dalam jangka panjang (Mahanavami, 2023).

2.1.2 Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi didefinisikan sebagai keberhasilan organisasi dalam mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya sesuai segala hal yang diharapkan organisasi. Kinerja organisasi merupakan tingkat keberhasilan pelaksanaan program, kegiatan, dan kebijakan dengan memanfaatkan berbagai sumber daya guna mencapai kesesuaian tujuan organisasi. Sumber daya ini terdiri dari sumber daya manusia, pengetahuan, informasi, atribut organisasi, proses pada organisasi, kapabilitas serta seluruh kekayaan yang dapat dikendalikan organisasi (Zaharuddin, 2021).

Pencapaian kinerja organisasi pada dasarnya ditentukan oleh bagaimana perilaku organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Sebaik apapun mekanisme organisasi dan struktur yang dikembangkan dalam organisasi, pada akhirnya optimalisasi struktur dan mekanisme yang terbangun tersebut ditentukan bagaimana kinerja individu dalam organisasi (Yuli, 2023). Upaya meningkatkan kinerja organisasi dalam menjalankan aktivitas operasional memerlukan dasar pemahaman yang lebih baik dan mendalam tentang perilaku organisasi secara keseluruhan. Salah satu aspek yang perlu mendapatkan pembahasan secara lebih baik dalam rangka memahami perilaku organisasi merupakan aspek kompetensi sumber daya yang ada dalam organisasi (Moko, 2021).

Keunggulan kinerja organisasi memiliki dampak yang signifikan pada penumbuhan ekonomi suatu negara atau wilayah. Organisasi yang sukses akan cenderung menciptakan lapangan kerja baru, meningkatkan pendapatan dan berkontribusi pada inovasi dan pengembangan organisasi. Sebagai hasilnya, organisasi dapat menjadi pendorong penumbuhan ekonomi yang berkelanjutan, menciptakan efek positif bagi masyarakat luas serta dapat mengurangi tingkat pengangguran dan ketidaksetaraan ekonomi (Irma, 2024).

Kinerja organisasi yang baik juga dapat memperkuat citra dan reputasi suatu negara di mata komunitas global. Organisasi yang berasal dari suatu negara yang dikenal karena kinerja yang unggul cenderung membawa dampak positif pada persepsi orang terhadap negara tersebut. Hal ini dapat membuka pintu bagi investasi asing, meningkatkan pariwisata, dan memperluas peluang kerjasama internasional di berbagai bidang. Sebaliknya kinerja organisasi yang buruk atau skandal yang terjadi pada suatu negara akan berdampak pada kerusakan citra negara tersebut secara lebih luas (Busro, 2018).

Pemerintahan desa adalah bagian terkecil dalam sistem pemerintahan pada suatu negara. Kinerja organisasi pemerintahan desa perlu terus ditingkatkan guna memperbaiki citra dan reputasi negara. Peningkatan kinerja organisasi pada pemerintahan desa dapat didukung dengan perbaikan kinerja aparatur desa yang dilakukan secara konsisten. Beberapa indikator kinerja organisasi pemerintahan desa terdiri dari penyelenggaraan pemerintahan desa, pelaksanaan pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan desa, dan pemberdayaan masyarakat desa (Undang-Undang RI, 2024)

2.1.3 Kemampuan Sumber Daya Manusia

Kemampuan atau kapabilitas sumber daya manusia merupakan kapasitas seseorang untuk memiliki pilihan untuk melakukan pekerjaan secara tepat, dan menikmati manfaat dalam informasi, kemampuan, dan mentalitas (Hajar, 2021). Kapabilitas SDM adalah kemampuan individu, yang memungkinkan individu menyelesaikan kebutuhan kerja dalam organisasi, sehingga organisasi dapat mencapai hasil sesuai yang diinginkan (Yusup, 2021). Kompetensi Sumber Daya Manusia adalah kapasitas seorang pegawai atau kerangka kerja yang digunakan untuk memainkan kapasitas atau wewenang individu dalam mencapai suatu tujuan secara memadai dan mahir (Satriyo, 2021).

Sebagai sifat dasar individu, kemampuan sumber daya manusia memberdayakan mereka untuk berkinerja baik di lingkungan kerja. Kapasitas sumber daya manusia juga merupakan bagian mendalam dan batin dari seseorang, serta memiliki perilaku yang mengejutkan dalam berbagai situasi dan pekerjaan. Melalui evaluasi kapasitas individu, organisasi sebenarnya dapat meramalkan presentasi individu. Oleh karena itu, untuk membuat pelaksanaan representatif yang hebat membutuhkan bakat atau sumber daya manusia, yang secara tegas dapat mempengaruhi organisasi, dan juga dapat memperluas kapasitas orang untuk mengambil bagian di dalamnya (Agung, 2021).

Kompetensi diharapkan dapat membantu asosiasi dalam menyelesaikan kewajibannya secara efektif. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada kualitas dan kemampuan SDM-nya. Dalam organisasi publik, tugas SDM lebih dipusatkan pada kemampuan untuk memberikan bantuan terbaik kepada masyarakat, dengan tujuan agar organisasi tersebut benar-benar menjadi terkenal karena kebesaran dan pelaksanaan yang bijaksana menurut masyarakat. SDM berbasis keterampilan dapat mengembangkan kapasitas dan dapat membangun kemapanan organisasi. Individu benar-benar berguna dalam pemberian informasi, kemampuan dan kapasitas jiwa apabila kemampuannya telah sesuai dengan kebutuhan kerja (Lubis, 2023).

Kemampuan atau kapabilitas SDM pada dasarnya merupakan kapasitas tunggal yang diidentikkan dengan informasi, kemampuan, dan kualitas karakter yang secara langsung mempengaruhi kinerja mereka dalam mencapai tujuan yang ideal. Beberapa indikator yang dapat dijadikan dalam pengukuran kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) yakni keahlian, inovasi, efektivitas, komitmen dan pelatihan (Wadji et al., 2020).

2.1.4 Modal Manusia

Modal manusia atau *human capital* merupakan nilai ekonomi SDM yang merujuk terhadap bagaimana komitmen, energi, pengetahuan, kemampuan, inovasi dan ide-idenya. *Human capital* adalah kombinasi dari pengetahuan, kemampuan, inovasi dan keterampilan individu yang berfungsi sebagai landasan pelaksanaan tugas dan beroorientasi pada pencapaian nilai tujuan. Penciptaan nilai tambah yang diberikan oleh sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya akan menghasilkan pendapatan berkelanjutan bagi organisasi pada masa depan (Adrianto, 2022). Modal manusia adalah inti dari modal intelektual, penggerak inovasi dan perbaikan, namun merupakan elemen yang sulit untuk diukur. Modal manusia mencerminkan kemampuan kolektif organisasi untuk menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki individu dalam organisasi tersebut. Organisasi akan mengalami peningkatan kredibilitasnya jika mampu menggunakan pengetahuan yang dimiliki individu karyawannya (Syayuti, 2022).

Terdapat dua prinsip kunci dalam *human capital* yakni manusia sebagai aset dan kesesuaian kebijakan *human capital*. Manusia merupakan aset yang memiliki nilai dan dapat ditingkatkan melalui investasi. Tujuan dari investasi ini adalah memaksimalkan nilai melalui manajemen risiko. Ketika nilai meningkat, kapasitas organisasi dan nilai-nilainya akan terus meningkat dan menguntungkan stakeholder. Disamping itu kebijakan modal manusia pada suatu organisasi harus diselaraskan dengan dukungan terhadap misi organisasi, yaitu dengan memastikan bahwa misi, visi, tujuan, dan strategi telah ditetapkan sebagai panduan. Panduan ini dirancang untuk diimplementasikan dan dinilai sebuah standar, bagaimana konsep modal manusia ini dapat mencapai misi organisasi (Nathaniel, 2022).

Pendekatan modal manusia sebagai suatu sistem dapat dirancang untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang bersinambung melalui pengembangan karyawan. Tidak semua peran penting dalam organisasi memiliki tingkatan yang sama dalam mengupayakan kepuasan pemegang saham dan pelanggan. Namun yang terpenting ketika menempatkan peran kinerja karyawan terhadap organisasi maka mereka harus memiliki kemampuan terbaiknya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan ketimbang karyawan di organisasi pesaingnya (Moko, 2021). Modal manusia organisasi memiliki pendekatan konsistensi pengembangan potensi staf dan karyawan manajemen. Seluruh aktivitas setiap divisi organisasi harus berorientasi pada mutu manusia pelakunya. Karyawan harus diperlakukan sebagai manusia seutuhnya. Karyawan pada dasarnya ingin mengetahui bahwa mereka sukses. Apabila organisasi berhasil membuat karyawan sukses maka karyawan akan merasa bahagia (Busro, 2018).

Studi penelitian organisasi mengakui bahwa pendidikan, pengetahuan dan pemahaman individu merupakan modal manusia yang dapat berkontribusi pada efektivitas dan kinerja organisasi. Modal manusia pada tingkat individu, ada bentuk lain dari modal yang dapat membuat individu lebih atau kurang kompetitif dalam suatu organisasi (Pan et al., 2023). Penelitian ini menggunakan beberapa indikator modal manusia pada aparatur pemerintahan desa yakni pendidikan pemerintahan, pengetahuan digital, pemahaman SOP dan pemahaman regulasi.

2.1.5 Kepemimpinan Yang Melayani (*Servant Leadership*)

Kepemimpinan yang melayani atau *servant leadership* didefinisikan sebagai sebuah jenis baru dari model pemimpin yang jiwa melayani orang lain sebagai prioritas pertama. Memimpin orang lain memiliki nilai yang besar, namun melayani orang lain dianggap lebih baik lagi. Lebih dari itu, kombinasi antara memimpin dan melayani orang lain dianggap sebagai yang terbaik. *Servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang berasal dari perasaan tulus yang timbul dan dalam hati yang berkehendak untuk melayani yakni menjadi pihak pertama yang melayani (Supartha, 2023).

Model kepemimpinan yang berfokus melayani adalah suatu pendekatan kepemimpinan yang dirancang untuk mengatasi masalah krisis kepemimpinan yang dihadapi oleh masyarakat atau negara. Para pemimpin pelayan memiliki kecenderungan lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan, dan aspirasi dari masyarakat yang dipimpin di atas dirinya. Orientasinya adalah melayani dengan cara pandang holistik dan beroperasi dengan standar moral spiritual (Japar, 2023).

Perhatian kepada masyarakat adalah hal yang utama dalam melakukan pelayanan di organisasi pada model kepemimpinan melayani. Nilai kemanusiaan dalam kepemimpinan melayani merupakan prioritas tertinggi yang harus dicapai. Pada saat membuat keputusan dan menerapkan aturan nilai kemanusiaan menjadi pertimbangan sangat penting. Dalam kepemimpinan yang melayani, perhatian pada tumbuh kembang tiap individu anggota masyarakat menjadi agenda utama. Pemimpin perlu memperhatikan, merencanakan, mendorong, dan memfasilitasi tiap anggotanya untuk bertumbuh dan berkembang (Irma, 2024).

Tampilan seorang pemimpin yang melayani masyarakat haruslah otentik. Baik dari segi karakter maupun integritas dalam menjalankan tugasnya, apa yang dikatakannya harus sesuai apa yang diperbuatnya. Hal ini karena yang dibutuhkan dari kepemimpinan yang melayani adalah tampilan contoh dan keteladanan agar anggota dan masyarakat dapat mengikutinya. Seorang pemimpin dituntut untuk bersikap jujur dan terbuka dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Dengan demikian anggota dapat melihat secara nyata ketulusan hati dari pemimpin yang sungguh-sungguh ingin memberikan yang terbaik (Zaharuddin, 2021).

Beberapa indikator kepemimpinan melayani yakni perhatian, altruisme, pemberdayaan, kepercayaan dan pelayanan. Perhatian adalah tindakan menjaga keseimbangan antara tuntutan dan kebutuhan karyawan. Altruisme menunjukkan kepedulian terhadap karyawan. Pemberdayaan adalah pendelegasian kekuasaan kepada karyawan dari organisasi. Kepercayaan adalah kesamaan antara apa yang pemimpin katakan dan apa yang dilakukan. Pelayanan merupakan penyediaan sumber daya kepada karyawan (Sarwar et al., 2021).

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Kemampuan SDM dan Kinerja Organisasi

Kemampuan sumber daya manusia memiliki dampak positif bagi kinerja organisasi. Organisasi dengan kapabilitas, kompetensi, keterampilan yang tinggi pada diri karyawan adalah pendorong utama daya saing jangka panjang. Kapabilitas menunjukkan kemampuan melaksanakan tugas melalui pengelolaan dan penerapan sumber daya berwujud dan tidak berwujud atau peningkatan kinerja (Wadji et al., 2020). Pegawai yang mempunyai banyak pengalaman kerja memiliki kinerja lebih baik karena adanya peningkatan baik kompetensi maupun keterampilan karena banyaknya pengalaman kerja. Kinerja organisasi sangat bergantung pada kompetensi karyawan karena sumber daya manusia suatu perusahaan memegang peranan penting dalam perkembangan dan kinerja organisasi (Anwar & Abdullah, 2021). Kemampuan sumber daya manusia berpengaruh pada peningkatan kinerja organisasi. Sumber daya manusia dalam organisasi harus memiliki kemampuan pasar, kemampuan pengetahuan pelanggan, kemampuan relasional atau hubungan, serta kemampuan inovasi. beberapa kemampuan ini bermanfaat bagi perkembangan organisasi pada masa datang (Huang & Huang, 2020).

Berdasarkan hubungan antar variabel penelitian, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis dengan uraian sebagai berikut:

H₁ : Terdapat pengaruh positif kemampuan SDM terhadap kinerja organisasi

2.2.2 Modal Manusia dan Kinerja Organisasi

Modal manusia terbukti memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi. Teori modal manusia menyatakan bahwa orang-orang dengan tingkat pengetahuan, pelatihan, dan keterampilan lain yang lebih tinggi memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan orang lain. Anggota tim organisasi dapat menggunakan modal manusia dan psikologis individu yang terbatas untuk mengaktifkan pengetahuan sosial dan sekaligus merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja dan berbagi pengetahuan karyawan (Rezaei et al., 2021).

Kinerja yang lebih tinggi dapat diakui organisasi yang memberdayakan karyawannya dengan peningkatan modal manusia apabila dibandingkan dengan organisasi yang gagal menerapkan pemberdayaan melalui peningkatan modal manusianya. Keterampilan karyawan sebagai salah satu modal manusia adalah faktor penting dalam memastikan pemberdayaan karyawan sehingga mampu menghasilkan kinerja organisasi yang optimal (Jocelyne & Kariuki, 2020).

Penilaian kemampuan dan kinerja organisasi yang mumpuni ditentukan seberapa besar modal manusianya. Modal manusia menjadi bagian paling penting untuk mengelola modal lain dalam suatu organisasi guna merumuskan strateginya, menilai pelaksanaan strategi, melakukan diversifikasi dan memperluas keputusan organisasi (Samad, 2020).

Berdasarkan hubungan antar variabel penelitian, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis dengan uraian sebagai berikut:

H₂ : Terdapat pengaruh positif modal manusia terhadap kinerja organisasi

2.2.3 Modal Manusia dan Kemampuan SDM

Modal manusia dapat dijadikan sebagai nilai aset yang berfungsi untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia organisasi. Modal manusia yang ditandai dengan pengetahuan dan keterampilan diperlukan dalam perencanaan strategis guna mencari inovasi dan memupuk daya saing pada suatu organisasi. Peningkatan kemampuan sumber daya manusia akan menjadi efektif ketika sumber daya manusia itu sendiri telah memiliki modal berupa pengetahuan dan keterampilan (Liu et al., 2020). Salah satu elemen yang dapat digunakan dalam peningkatan kemampuan pegawai adalah keterampilan, kesehatan, pendidikan dan keahlian pegawai. Faktor keterampilan, kesehatan, pendidikan dan keahlian pada diri pegawai dapat dijadikan sebagai alat untuk mengukur kemampuan pegawai itu sendiri (Flores et al., 2020). Pegawai dengan keterampilan dan pengetahuan rendah akan memiliki kemampuan yang rendah pula dan sebaliknya. Penerapan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai adalah aktivitas organisasi yang penting sebagai bukti bahwa pegawai juga memiliki kemampuan dalam mengelola organisasi (Pan et al., 2023).

Berdasarkan hubungan antar variabel penelitian, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis dengan uraian sebagai berikut:

H₃ : Terdapat pengaruh positif modal manusia terhadap kemampuan SDM

2.2.4 Mediasi Kemampuan SDM Pada Modal Manusia dan Kinerja Organisasi

Modal manusia memiliki keterkaitan dengan kemampuan pegawai dan kinerja organisasi. Penggunaan modal manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam kemampuan pegawai dalam usaha guna meningkatkan kinerja organisasi. Kemampuan pegawai akan dikatakan mumpuni jika memiliki modal berupa pengetahuan dan keterampilan yang memadai. Kemampuan pegawai ini akan memberikan kontribusi yang bermakna bagi kinerja yang lebih optimal pada suatu organisasi (Pan et al., 2023).

Salah satu aset yang berperan sebagai pengukur tinggi rendahnya tingkat kemampuan pegawai adalah seberapa besar pengetahuan dan keterampilan yang pegawai kuasai. Pengetahuan dan keterampilan merupakan sesuatu yang dapat dijadikan sebagai modal bagi pegawai dalam menjalankan tugas (Liu et al., 2020). Sementara disisi lain tinggi rendahnya kemampuan pegawai juga dapat dijadikan sebagai alat ukur penentu tinggi rendahnya kinerja organisasi dari masing-masing kinerja pegawai. Ketika seluruh pegawai turut memberikan kontribusi melalui kemampuannya yang mumpuni dalam mengelola organisasi, maka hasil kerja atau kinerja organisasi akan lebih mudah tercapai (Huang & Huang, 2020).

Berdasarkan hubungan antar variabel penelitian, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis dengan uraian sebagai berikut:

H₄ : Kemampuan SDM mampu memediasi pengaruh modal manusia terhadap kinerja organisasi

2.2.5 Moderasi Kepemimpinan Melayani Pada Kemampuan SDM dan Kinerja Organisasi

Kemampuan sumber daya manusia sangat menentukan tinggi rendahnya prestasi kerja yang dihasilkan organisasi. Sumber daya manusia yang memiliki kemampuan rendah cenderung memberikan sedikit kontribusi sehingga kinerjanya juga rendah. Sebaliknya banyaknya kontribusi akan diberikan pegawai yang memiliki kemampuan yang tinggi, sehingga cenderung akan menghasilkan kinerja yang lebih baik (Wadji et al., 2020). Disisi lain pemimpin yang melayani juga berdampak pada tinggi rendahnya kinerja organisasi. Ketika pengikut merasakan kenyamanan lingkungan organisasi dengan pemimpin yang melayani, pengikut akan berupaya meningkatkan kinerjanya (Sarwar et al., 2021).

Kinerja organisasi sangat bergantung pada kompetensi karyawan karena sumber daya manusia organisasi memegang peranan penting dalam perkembangan dan kinerja organisasi (Anwar & Abdullah, 2021). Tinggi rendahnya kinerja yang dihasilkan organisasi juga ditentukan oleh faktor kepemimpinan yang melayani. Kepemimpinan pelayanan menciptakan suasana pertumbuhan diantara karyawan sehingga karyawan akan lebih percaya diri, cenderung komitmen untuk senantiasa berusaha meningkatkan kinerjanya (Ekhsan & Aziz, 2021).

Berdasarkan hubungan antar variabel penelitian, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis dengan uraian sebagai berikut:

H₅ : Kepemimpinan melayani mampu memoderasi positif pada pengaruh kemampuan SDM terhadap kinerja organisasi

2.2.6 Moderasi Kepemimpinan Melayani Pada Modal Manusia dan Kinerja Organisasi

Teori modal manusia menyebutkan bahwa individu dengan pengetahuan, keterampilan dan pelatihan yang lebih tinggi cenderung memiliki kinerja lebih baik apabila dibandingkan dengan individu dengan modal manusia yang rendah (Rezaei et al., 2021). Disisi lain kepemimpinan yang melayani akan senantiasa membantu memberdayakan dan mengembangkan karyawan dengan sikap rendah hati, murni, dan hormat. Pemimpin yang melayani akan memberikan arahan dan bertanggung jawab terhadap organisasi yang dipimpinnya (Ekhsan & Aziz, 2021).

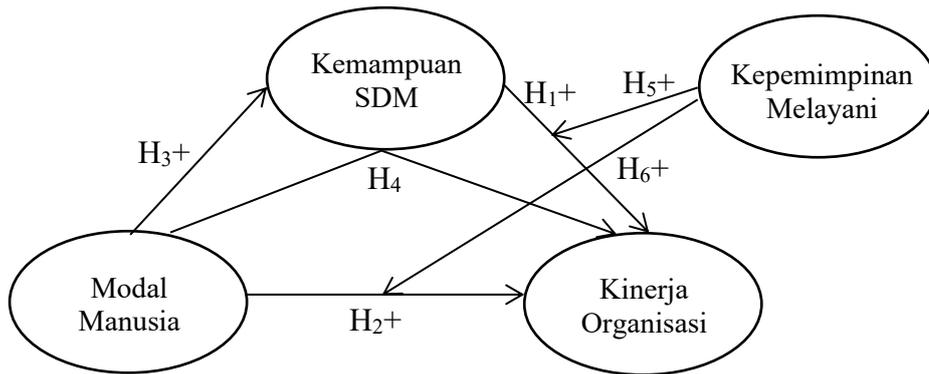
Efektivitas peningkatan kinerja yang lebih tinggi pada suatu organisasi akan lebih optimal apabila diberikan melalui kontribusi karyawan dengan modal manusia yang mumpuni. Karyawan dengan modal manusia yang tinggi cenderung berpotensi memiliki kinerja yang bagus (Jocelyne & Kariuki, 2020). Sementara disisi lain kepemimpinan yang melayani berperan dalam meningkatkan perhatian dan mendorong peningkatan keterlibatan karyawan di tempat kerja agar mencapai hasil kerja yang lebih baik (Abbas et al., 2021).

Berdasarkan hubungan antar variabel penelitian, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis dengan uraian sebagai berikut:

H₆ : Kepemimpinan melayani mampu memoderasi positif pada pengaruh modal manusia terhadap kinerja organisasi

2.3 Model Penelitian

Model penelitian disebut juga sebagai kerangka konseptual. Kerangka konseptual merupakan hasil sintesis, abstraksi, dan eksplorasi berbagai teori dan pemikiran ilmiah yang mencerminkan paradigma penelitian. Kerangka konseptual penelitian dapat berbentuk bagan, model matematik, atau persamaan fungsional, yang dilengkapi dengan narasi atau penjelasan (Ekasari, 2023). Model penelitian atau kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1
Model Penelitian

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Desain Riset

Desain penelitian memiliki peranan penting dalam proses penyelidikan ilmiah. Desain penelitian mengacu pada rencana dan kerangka penelitian yang komprehensif yang mengarah peneliti dalam proses pengumpulan dan analisis data untuk menyelidiki pertanyaan atau hipotesis penelitian (Ardyan, 2023). Penelitian ini termasuk kategori desain riset korelasional. Desain riset korelasional mengacu pada asosiasi atau hubungan antara dua entitas. Penelitian korelasional mempelajari bagaimana satu entitas berdampak pada yang lain dan perubahan apa yang diamati ketika salah satu dari mereka berubah (Siregar, 2022).

3.2 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi menunjukkan sekumpulan individu dengan jumlah kuantitas tertentu yang dianggap memiliki karakteristik tertentu (Lesmana, 2022). Populasi penelitian ini adalah seluruh aparatur desa di Kecamatan Suradadi. Jumlah desa di wilayah Kecamatan Suradadi sebanyak 11 desa dengan masing-masing desa memiliki 7 perangkat desa. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan ketentuan Kades dan Kepala Dusun tidak diikutkan dalam sampel. Oleh karena itu jumlah sampel sebanyak 77 aparatur desa.

3.3 Definisi Konseptual

KINERJA ORGANISASI

Kinerja organisasi didefinisikan sebagai keberhasilan organisasi dalam mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya sesuai segala hal yang diharapkan organisasi. Kinerja organisasi merupakan tingkat keberhasilan pelaksanaan program, kegiatan, dan kebijakan dengan memanfaatkan berbagai sumber daya guna mencapai tujuan organisasi (Zaharuddin, 2021).

KEMAMPUAN SUMBER DAYA MANUSIA

Kemampuan sumber daya manusia merupakan kapasitas seseorang untuk memiliki pilihan untuk melakukan pekerjaan secara tepat, dan menikmati manfaat dalam informasi, kemampuan, dan mentalitas. Seorang individu dapat memilih jenis pekerjaan sesuai dengan kemampuan dirinya (Hajar, 2021).

MODAL MANUSIA

Modal manusia atau *human capital* merupakan nilai ekonomi SDM yang merujuk terhadap bagaimana komitmen, energi, pengetahuan, kemampuan, inovasi dan ide-idenya. *Human capital* adalah kombinasi dari pengetahuan, kemampuan, inovasi dan keterampilan individu yang berfungsi sebagai landasan pelaksanaan tugas dan beroorientasi pada pencapaian nilai tujuan (Adrianto, 2022).

KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI

Kepemimpinan melayani didefinisikan sebagai pemimpin yang memiliki jiwa melayani orang lain sebagai prioritas pertama. *Servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang berasal dari perasaan tulus yang timbul dan dalam hati yang berkehendak untuk menjadi pihak pertama yang melayani (Supartha, 2023).

3.4 Definisi Operasional

Tabel 2
Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel Laten	Indikator Pengukuran	Skala Pengukuran
Kinerja Organisasi (Undang-Undang RI, 2024)	Penyelenggaraan Pemerintahan Desa Pelaksanaan Pembangunan Desa Pembinaan Kemasyarakatan Desa Pemberdayaan Masyarakat Desa	Skala Likert 1 – 5
Kemampuan SDM (Wadji et al., 2020)	Keahlian Inovasi Efektivitas Komitmen dan Pelatihan	Skala Likert 1 – 5
Modal Manusia (Pan et al., 2023)	Pendidikan Kepemerintahan Pengetahuan Digital Pemahaman SOP Pemahaman Regulasi	Skala Likert 1 – 5
Kepemimpinan Yang Melayani (Sarwar et al., 2021)	Perhatian Altruisme Pemberdayaan Kepercayaan Pelayanan	Skala Likert 1 – 5

3.5 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data berupa kuesioner tertutup. Kuesioner tertutup merupakan seperangkat pernyataan tertutup yang dibuat peneliti dan berfungsi sebagai alat pengambil data. Data penelitian yang diperoleh dalam suatu penelitian bersumber dari opini responden dengan pola jawaban skala likert yang telah ditentukan (Siregar, 2022).

3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis data menggunakan SEM dengan alat analisis berupa SmartPLS. Penggunaan SmartPLS ini sangat tepat dipergunakan pada model yang rumit dengan meniadakan berbagai asumsi penelitian. Perhitungan SmartPLS terdiri dari dua output perhitungan yakni pendekatan model pengukuran dan pendekatan model struktural (Ghozali, 2018).

3.6.1 Pendekatan Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pendekatan pada *outer model* menekankan pada penentuan kualitas butir pernyataan kuesioner yang dijadikan sebagai alat pengukuran data. Penilaian pada pendekatan dilakukan melalui dua pengujian yakni uji validitas dan uji reliabilitas. Analisis pada uji validitas terdiri dari *convergent validity* (validitas konvergensi), *discriminant validity* (validitas diskriminant) dan nilai AVE. Penilaian validitas konvergensi memiliki ketentuan yakni nilai *outer loading* > 0,7 (indikator valid). Penilaian validitas diskriminan ditentukan dengan melihat nilai *cross loading*. Nilai AVE ditentukan dengan nilai > 0,5. Sementara disisi lain penilaian uji reliabilitas dapat dianalisis dengan *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dengan nilai > 0,7 (Ghozali, 2018).

3.6.2 Pendekatan Model Struktural (*Inner Model*)

Penilaian pada pendekatan model ini dapat dilakukan dengan beberapa analisis yakni koefisien β , *R-Square* (R²), *Q-Square Predictive Relevance* (Q²), *Root Mean Square Residual* (RMSR), *Normed Fit Index* (NFI). Koefisien β adalah nilai koefisien jalur yang menunjukkan arah positif atau negatif pada suatu hubungan. *R-Square* (R²) disebut sebagai nilai koefisien determinasi yang menunjukkan pada prosentase kontribusi variabel penjelas terhadap variabel repon. *Q-Square Predictive Relevance* (Q²) merupakan ketentuan penilaian hasil observasi (kisaran nilai 0 sampai 1), dimana nilai Q² mendekati 1 berarti hasil observasi semakin baik. SRMR dan NFI (SRMR < 0,08 dan NFI > 0,90) adalah indeks kecocokan perkiraan model penelitian. Disisi lain uji hipotesis berperan guna menentukan kemaknaan hubungan dengan ρ value > 0,05 (Ghozali, 2018).

3.6.3 Uji Mediasi

Pengujian mediasi digunakan ketika dalam penelitian ditemui variabel intervening. Variabel intervening berperan sebagai mediator atau perantara antar variabel independen terhadap variabel dependen. Uji mediasi dapat dilakukan melalui rumus VAF dengan tiga kriteria penilaian. Pertama nilai VAF < 20% berarti variabel intervening tidak mampu memediasi. Kedua nilai VAF terletak diantara 20% - 80% berarti variabel intervening mampu memediasi secara parsial. Ketiga nilai VAF > 80% berarti variabel intervening mampu memediasi secara penuh (Siregar, 2022). Rumus nilai VAF adalah sebagai berikut:

$$\text{VAF} = \frac{\text{Pengaruh Tidak Langsung}}{\text{Pengaruh Total}} \quad (\text{Siregar, 2022})$$

3.6.4 Uji Moderasi MRA (*Moderated Regression Analysis*)

Moderated Regression Analysis merupakan teknik analisis data yang menambahkan variabel kontrol pada hubungan variabel independen terhadap variabel dependen. Fungsi variabel kontrol atau moderasi yakni menentukan apakah suatu variabel pengontrol dapat memperkuat atau memperlemah hubungan yang terjadi pada variabel independen terhadap variabel dependen (Siregar, 2022). Rumus persamaan *Moderated Regression Analysis* adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 \cdot X_2 + \varepsilon \text{ (Siregar, 2022)}$$

Keterangan:

Y = Variabel Dependen

α = Konstanta

$\beta_1; \beta_2; \beta_3$ = Koefisien

X_1 dan X_2 = Variabel Independen

$X_1 \cdot X_2$ = Perkalian Variabel Independen (Moderasi)