

1. Pendahuluan

Di Indonesia, pemerintahan desa merupakan salah satu elemen penting dalam penyelenggaraan pemerintahan yang dekat dengan masyarakat. Desa sebagai unit administrasi terkecil memiliki peran sangat strategis dalam melaksanakan pembangunan yang berdampak langsung pada kesejahteraan warga. Efektivitas organisasi pemerintahan desa sangat bergantung pada berbagai faktor, salah satunya adalah status desa itu sendiri. Status desa yang mencakup kategori desa berkembang, desa mandiri, atau desa tertinggal, dapat mempengaruhi cara pengelolaan sumber daya, pengambilan keputusan, serta kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Status desa juga menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan program pembangunan dan pemberdayaan masyarakat yang dijalankan oleh pemerintah di tingkat lokal (Balilatfo, 2019).

Berbagai kebijakan dalam beberapa tahun terakhir, telah dikeluarkan untuk meningkatkan kapasitas organisasi pemerintahan desa. Salah satunya adalah adanya pengklasifikasian desa berdasarkan statusnya, yang bertujuan untuk memberikan perhatian lebih terhadap desa-desa yang tertinggal atau kurang berkembang. Namun, meskipun sudah ada upaya untuk memperbaiki status desa melalui kebijakan dan pendanaan, masalah efektivitas dalam penyelenggaraan pemerintahan desa masih sering muncul. Desa dengan status yang lebih rendah sering kali menghadapi tantangan dalam hal sumber daya manusia, manajemen keuangan, serta infrastruktur yang belum memadai, yang mengarah pada rendahnya efektivitas organisasi pemerintahan desa tersebut (Hasugian, 2020).

Desa yang berstatus lebih maju atau mandiri cenderung memiliki kapasitas lebih baik dalam merancang dan melaksanakan kebijakan, meskipun tidak jarang terdapat ketimpangan antar desa dalam hal pembagian sumber daya atau akses terhadap layanan publik. Ketimpangan ini dapat menghambat proses pemerataan pembangunan dan memperlebar kesenjangan sosial antar wilayah desa. Oleh karena itu, upaya peningkatan status desa secara bertahap dan berkelanjutan menjadi prioritas penting dalam perencanaan pembangunan di tingkat daerah. Hal ini memerlukan peran aktif pemerintah kecamatan, pendamping desa, serta partisipasi masyarakat dalam mendorong peningkatan kapasitas dan kemandirian desa (Pusat Data Informasi, 2018).

Penelitian ini mengangkat fenomena efektivitas organisasi pemerintahan desa di Kecamatan Pagerbarang. Efektivitas ini diukur melalui pencapaian target status perkembangan desa sebagaimana tercantum dalam Rencana Strategis (Renstra) Kecamatan Pagerbarang tahun 2020–2024. Status desa diklasifikasikan ke dalam tiga kategori, yaitu Desa Berkembang, Desa Maju, dan Desa Mandiri. Dalam konteks ini, target pembangunan desa setiap tahun telah ditetapkan secara bertahap untuk mencapai peningkatan status desa secara merata. Namun, hingga tahun 2024, pencapaian realisasi masih jauh dari target yang ditetapkan. Tabel berikut menyajikan data target dan realisasi status desa di Kecamatan Pagerbarang selama lima tahun terakhir.

Tabel 1. Target dan Realisasi Status Desa di Kecamatan Pagerbarang

Status Desa	Target					Realisasi				
	2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024
Berkembang	13	12	11	10	8	13	12	12	12	12
Maju	0	1	2	3	4	0	1	1	1	1
Mandiri	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0

Sumber: Kecamatan Pagerbarang

Tabel diatas menunjukkan data perkembangan status desa yang sangat lambat di Kecamatan Pagerbarang dari tahun 2020 hingga tahun 2024. Kecamatan Pagerbarang memiliki 13 desa. Status desa pada tahun 2020, 13 desa dengan status desa berkembang. Di tahun 2021 ada kenaikan menjadi 1 desa maju dan 12 desa berkembang. Status desa sampai dengan bulan november 2024 masih sama yaitu 1 desa maju dan 12 desa berkembang. Target yang ditetapkan di renstra Kec. Pagerbarang di akhir tahun 2024 diharapkan ada 1 desa mandiri, 4 desa maju, 8 desa berkembang. Kondisi ini sangat berbeda jauh dengan realisasi yang ada.

Beberapa penelitian terdahulu telah menginspirasi efektivitas organisasi dalam berbagi konteks penelitian. Praktik HRD memiliki dampak yang signifikan terhadap efektivitas organisasi. Praktik SDM yang unggul, seperti pelatihan yang efektif, pengelolaan kinerja yang jelas, serta penghargaan yang pantas, akan meningkatkan produktivitas, motivasi, kepuasan, dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Krishna et al., 2021; Nana & Otoo, 2021; Anwar & Abdullah, 2021).

Praktik pengembangan SDM berdampak pada peningkatan kompetensi pegawai. Praktik sumber daya manusia yang dilakukan secara terus-menerus dan berfokus pada pengembangan organisasi dapat meningkatkan kompetensi dan efisiensi karyawan dengan cara sistematis dan terstruktur (Krishna et al., 2021; Nana & Otoo, 2021; Salman et al., 2023).

Kompetensi pegawai memiliki peranan signifikan dalam meningkatkan efisiensi organisasi. Organisasi sangat membutuhkan karyawan yang kompeten untuk dapat mengatasi tantangan dan perubahan di lingkungannya. Karyawan yang memiliki kompetensi akan relatif lebih mudah untuk melakukan pekerjaan dan lebih mudah untuk berkembang (Permana & Pendrian, 2023; Ravi & Sumathi, 2023; Wijayanti, 2023).

Budaya pembelajaran organisasi memiliki keterkaitan dengan peningkatan efektivitas organisasi. Pemanfaatan pengetahuan yang tepat dengan budaya yang kuat akan dapat mencerminkan efektivitas organisasi. Pemanfaatan pengetahuan yang tepat dalam suatu organisasi yang didukung oleh budaya yang kuat menciptakan keselarasan kompetensi individu dengan nilai-nilai dan norma yang berlaku di lingkungan kerja (Meher, 2021; Marzec, 2023; Tan & Olaore, 2022).

Pemimpin melayani mampu meningkatkan efektivitas organisasi. Seorang pemimpin pelayan adalah seorang pemimpin yang fokus pada melayani kebutuhan pengikutnya untuk membantu mereka tumbuh dan berkembang. Kepemimpinan pelayan mengharuskan bawahan untuk mencapai tujuan pribadi mereka dengan cara yang selaras dengan kebaikan tim dan organisasi (Ellahi et al., 2022; Canavesi & Minelli, 2022; Bilal et al., 2021).

Kepemimpinan pelayanan memiliki pengaruh sangat kuat terhadap budaya pembelajaran organisasi. Pemimpin melayani didasarkan pada premis bahwa pemimpin mampu memotivasi pengikut untuk terus belajar dengan cara melayani dan mendukung kebutuhan mereka. Kepemimpinan pelayan menonjolkan pembelajaran pengikut dengan memberikan perhatian khusus pada pengembangan bawahan (Xie, 2021; Goestjahjanti et al., 2022; Grobler & Flotman, 2021).

Budaya pembelajaran organisasi mampu memoderasi pengaruh praktik pengembangan sdm terhadap kompetensi pegawai. Kegiatan pelatihan dan pengembangan yang berhasil dapat meningkatkan keterampilan dan komitmen karyawan, namun dampaknya akan lebih maksimal jika organisasi menciptakan lingkungan yang mendukung pembagian dan penggunaan pengetahuan secara lebih efektif (Krishna et al., 2021; Nana & Otoo, 2021; Susilowati et al., 2022).

Kompetensi pegawai mampu memediasi pengaruh praktik pengembangan SDM terhadap efektivitas organisasi. Peningkatan kompetensi pegawai perlu terus diupayakan dengan praktik pengembangan SDM yang terus menerus. Disisi lain kompetensi pegawai juga memiliki peranan signifikan dalam meningkatkan efisiensi organisasi (Nana & Otoo, 2021; Permana & Pendrian, 2023; Salman et al., 2023; Ravi & Sumathi, 2023).

Budaya pembelajaran organisasi mampu memediasi pengaruh pemimpin melayani terhadap efektivitas organisasi. Pemimpin yang visioner dan mendukung akan menciptakan budaya yang mendorong pembelajaran berkelanjutan, inovasi, dan peningkatan diri di antara karyawan. Selain itu pemanfaatan pengetahuan yang tepat, dikombinasikan dengan budaya yang kuat, dapat mencerminkan efektivitas organisasi secara signifikan (Xie, 2021; Meher, 2021; Goestjahjanti et al., 2022; Marzec, 2023).

Berbagai temuan penelitian sebelumnya menunjukkan adanya perbedaan hasil yang cukup signifikan, sehingga memunculkan celah penelitian (*research gap*) yang relevan untuk dikaji lebih lanjut. Ketidaksesuaian ini terutama terlihat pada hasil hubungan antar variabel yang tidak konsisten antar studi. Berikut ini merupakan ringkasan *research gap* yang ditemukan dalam sejumlah penelitian terdahulu:

Tabel 2. *Research Gap* Penelitian Terdahulu

Nama dan Tahun Penelitian	Keterkaitan Variabel	Hasil Penelitian
Lestari (2023)	Praktik pengembangan SDM terhadap efektivitas organisasi	Berpengaruh positif
Salsabila (2023)		Tidak berpengaruh
Septiana (2024)		Tidak berpengaruh
Salman et al. (2023)	Praktik pengembangan SDM terhadap kompetensi pegawai	Berpengaruh positif
Rosmia (2024)		Tidak berpengaruh
Ismail (2024)		Tidak berpengaruh
Permana & Pendrian (2023)	Kompetensi pegawai terhadap efektivitas organisasi	Berpengaruh positif
Ravi & Sumathi (2023)		Berpengaruh positif
Salsabila (2023)		Tidak berpengaruh

Sumber: Temuan Hasil Penelitian Terdahulu Yang Diolah Tahun 2025

Tabel di atas menunjukkan adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian terkait hubungan antar variabel, khususnya mengenai pengaruh praktik pengembangan SDM dan kompetensi pegawai terhadap efektivitas organisasi. Beberapa penelitian, seperti yang dilakukan oleh Lestari (2023) dan Salman et al. (2023), menunjukkan bahwa praktik pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi maupun kompetensi pegawai. Namun, temuan tersebut bertolak belakang dengan hasil penelitian dari Salsabila (2023), Septiana (2024), dan Rosmia (2024) yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan.

Hal serupa juga ditemukan dalam kaitannya antara kompetensi pegawai terhadap efektivitas organisasi, di mana Permana & Pendrian (2023) serta Ravi & Sumathi (2023) menyimpulkan adanya pengaruh positif, sementara Salsabila (2023) menemukan hasil yang sebaliknya. Perbedaan hasil ini mengindikasikan adanya *research gap* yang penting untuk ditelusuri lebih lanjut guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam dan kontekstual, khususnya dalam lingkungan organisasi pemerintahan desa.

Teori Pandangan Berbasis Sumber Daya atau Resource-Based View (RBV) menjadi landasan teoretis utama dalam pembentukan model penelitian ini. RBV menyatakan bahwa keunggulan kompetitif organisasi dapat diperoleh melalui pemanfaatan sumber daya internal yang unik, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan. Dalam konteks ini, sumber daya manusia, budaya organisasi, serta kepemimpinan dianggap sebagai aset strategis yang dapat mendorong efektivitas organisasi. Model penelitian yang dikembangkan mengacu pada RBV dengan menggabungkan variabel-variabel kunci yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia dan kepemimpinan.

Penelitian ini mencoba mengadaptasi dan mengembangkan model yang dikemukakan oleh Krishna et al. (2021), yang meneliti hubungan antara Praktik Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai variabel independen, Kompetensi Pegawai sebagai variabel mediasi, Efektivitas Organisasi sebagai variabel dependen, serta Budaya Pembelajaran Organisasi sebagai variabel moderasi. Model ini menunjukkan bahwa efektivitas organisasi dapat ditingkatkan melalui peningkatan kompetensi pegawai yang diperoleh dari praktik pengembangan SDM yang efektif, dalam konteks budaya pembelajaran yang mendukung.

Perbedaan utama penelitian ini dibandingkan dengan Krishna et al. (2021) terletak pada penambahan variabel baru yaitu Pemimpin Melayani (Servant Leadership). Penambahan ini didasarkan pada sejumlah literatur yang mendukung hubungan antara kepemimpinan melayani dan efektivitas organisasi serta budaya pembelajaran organisasi. Referensi yang digunakan antara lain adalah Meher (2021), Marzec (2023), Ellahi et al. (2022), dan Xie (2021). Variabel Pemimpin Melayani berperan penting dalam menciptakan iklim organisasi yang suportif, memperkuat budaya pembelajaran, serta meningkatkan motivasi dan kompetensi pegawai, yang pada akhirnya mendorong efektivitas organisasi.

Meher (2021) menyoroti peran budaya pembelajaran organisasi dalam meningkatkan efektivitas organisasi melalui mediasi berbagi pengetahuan dan kompetensi karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa budaya pembelajaran yang kuat dapat meningkatkan efektivitas organisasi secara tidak langsung melalui peningkatan kemampuan pegawai. Marzec (2023) menambahkan bahwa hubungan pertukaran pemimpin-anggota (Leader-Member Exchange/LMX) serta iklim organisasi juga memiliki pengaruh besar terhadap kinerja dan efektivitas organisasi. Kedua studi ini mendukung asumsi bahwa budaya pembelajaran memiliki dampak signifikan terhadap efektivitas organisasi.

Sementara itu, Ellahi et al. (2022) dan Xie (2021) memperkuat relevansi variabel Pemimpin Melayani dalam konteks efektivitas organisasi. Ellahi et al. meneliti bagaimana kepemimpinan pelayan memengaruhi keberhasilan proyek melalui motivasi dan efektivitas tim. Studi ini menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan mampu menciptakan tim yang lebih efektif dan termotivasi. Di sisi lain, Xie (2021) meneliti pengaruh kepemimpinan pelayan dan kepemimpinan transformasional terhadap organisasi pembelajaran. Temuannya mengungkapkan bahwa kepemimpinan pelayan memiliki kontribusi positif dalam membangun budaya pembelajaran yang berkelanjutan.

Dengan demikian, model penelitian ini mencoba menggabungkan dan mengembangkan teori serta temuan empiris dari penelitian terdahulu dengan cara menambahkan variabel Pemimpin Melayani sebagai faktor yang diduga dapat mempengaruhi baik budaya pembelajaran organisasi maupun efektivitas organisasi. Hal ini menjadikan model yang diajukan lebih komprehensif dalam menjelaskan dinamika internal organisasi dalam kerangka RBV, serta memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam kajian manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan.

2. Telaah Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

2.1 Telaah Pustaka

2.1.2 Teori Pandangan Berbasis Sumber Daya

Teori Pandangan Berbasis Sumber Daya (*Resource-Based View* - RBV) berfokus pada pentingnya sumber daya internal yang unik dan sulit ditiru untuk mencapai keunggulan kompetitif dan efektivitas organisasi. Teori ini merupakan salah satu teori dalam manajemen strategis yang menekankan pentingnya sumber daya internal suatu organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. RBV menyatakan bahwa sumber daya yang dimiliki organisasi, baik yang tampak (seperti aset fisik dan finansial) maupun yang tidak tampak (seperti pengetahuan, keterampilan, budaya organisasi, atau reputasi) merupakan faktor penentu dalam pencapaian efektivitas organisasi (Tiong, 2023).

Dalam konteks penelitian ini, praktik pengembangan SDM, seperti pelatihan dan pembelajaran, dapat dipandang sebagai sumber daya strategis yang mampu meningkatkan kompetensi pegawai dan mendukung efektivitas organisasi. Kepemimpinan melayani berfungsi sebagai sumber daya manusia yang berharga dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan pegawai dan budaya organisasi, sementara budaya pembelajaran memperkuat kapabilitas

organisasi dalam mengelola sumber daya dan beradaptasi dengan perubahan. Dengan demikian, RBV menjelaskan bagaimana pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia, kepemimpinan, dan budaya organisasi berkontribusi pada peningkatan efektivitas organisasi.

2.1.3 Efektivitas Organisasi

Efektivitas organisasi merujuk pada sejauh mana sebuah organisasi dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif. Hal ini mencakup aspek bagaimana organisasi memanfaatkan sumber daya yang ada untuk menghasilkan output yang telah ditetapkan dengan meminimalkan pemborosan. Efektivitas organisasi bukan hanya tentang pencapaian tujuan kuantitatif, tetapi juga mencakup kualitas dan keberlanjutan hasil yang dicapai (Islamy, 2021).

Dalam konteks manajerial, efektivitas organisasi juga berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal dan internal seperti tren pasar, regulasi pemerintah, atau inovasi teknologi. Organisasi yang efektif mampu menghadapi tantangan tersebut dengan fleksibilitas dan respons yang cepat tanpa mengorbankan kualitas produk atau layanan. Selain itu, efektivitas organisasi juga dapat dilihat dari kepuasan pegawai, karena organisasi yang efektif seringkali menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan kesejahteraan pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan hasil organisasi (Hanoum, 2024).

Beberapa faktor dapat mempengaruhi efektivitas organisasi, di antaranya kepemimpinan yang visioner, budaya organisasi yang mendukung, dan struktur organisasi yang jelas. Kepemimpinan yang efektif dapat memberikan arah dan motivasi bagi anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Budaya organisasi yang positif juga berperan besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kolaboratif (Hakim, 2022).

2.1.4 Pemimpin Melayani

Kepemimpinan melayani (*servant leadership*) merupakan suatu gaya kepemimpinan yang menempatkan kebutuhan orang lain, terutama bawahan atau anggota tim, sebagai prioritas utama. Pemimpin yang mengadopsi pendekatan ini fokus untuk melayani dan mendukung orang-orang yang mereka pimpin, bukan memanfaatkan kekuasaan mereka untuk keuntungan pribadi. Dalam konteks ini, pemimpin berperan sebagai pelayan dengan fungsi memberdayakan individu dan tim agar dapat berkembang dan mencapai potensi terbaik mereka. Pemimpin tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga mendengarkan dan memahami kebutuhan serta aspirasi orang-orang yang dipimpinnya (Zainal, 2024).

Konsep kepemimpinan melayani menekankan terhadap arti pentingnya suatu pelayanan dalam kepemimpinan. Pemimpin yang melayani berfokus pada pengembangan pribadi dan profesional bawahan, dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan mereka. Kepemimpinan ini mengutamakan nilai-nilai seperti empati, kerendahan hati, kepercayaan, dan keadilan. Pemimpin yang melayani bertindak sebagai fasilitator yang membantu orang lain untuk berkembang, memecahkan masalah, dan mengatasi tantangan dalam pekerjaan (Febrianty, 2023).

Kepemimpinan melayani pada praktiknya membawa dampak positif bagi organisasi dan tim. Pemimpin akan mendahulukan kebutuhan orang lain, mampu membangun hubungan yang lebih kuat, meningkatkan moral, serta menciptakan

lingkungan kerja inklusif dan kolaboratif. Pendekatan ini sering kali menghasilkan tingkat loyalitas dan komitmen yang lebih tinggi dari anggota tim karena mereka merasa dihargai dan didukung dalam pencapaian tujuan bersama. Kepemimpinan melayani bukan hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang organisasi (Purnamasari, 2024).

2.1.5 Kompetensi Pegawai

Kompetensi pegawai merujuk pada kombinasi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dimiliki oleh seorang pegawai untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Kompetensi ini mencakup kemampuan teknis yang spesifik sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, serta kemampuan interpersonal dan manajerial yang diperlukan untuk berinteraksi dengan rekan kerja, atasan, dan pihak lain dalam organisasi. Kompetensi pegawai menjadi dasar penting untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan (Yusup, 2021).

Kompetensi pegawai dapat dibagi menjadi dua kategori utama yakni kompetensi teknis dan kompetensi non-teknis. Kompetensi teknis mencakup pengetahuan dan keterampilan spesifik yang diperlukan untuk menjalankan tugas seperti keterampilan komputer, penguasaan alat tertentu, atau pengetahuan mendalam dalam suatu bidang teknis. Sementara disisi lain kompetensi non-teknis meliputi keterampilan komunikasi, kemampuan bekerja dalam tim, kemampuan manajerial, serta sikap dan etika kerja yang baik. Kedua jenis kompetensi ini saling melengkapi dan penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis (Lubis, 2023).

Pengembangan kompetensi pegawai sangat penting bagi suatu organisasi. Hal ini karena kompetensi yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja pegawai. Banyak organisasi yang berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kompetensi pegawainya. Organisasi yang memiliki pegawai yang kompeten, dapat lebih mudah mencapai tujuannya, serta mampu mengatasi tantangan dan perubahan dalam lingkungan kerja. Organisasi yang berhasil dalam mengembangkan kompetensi pegawainya sering kali memiliki kinerja atau hasil kerja yang lebih baik, karena pegawai yang kompeten cenderung lebih inovatif, responsif, dan dapat diandalkan (Dewi, 2022).

2.1.6 Budaya Pembelajaran Organisasi

Budaya pembelajaran organisasi berorientasi pada budaya atau nilai-nilai organisasi yang mendukung dan mendorong pembelajaran secara berkelanjutan, baik individu maupun kolektif. Dalam organisasi dengan budaya pembelajaran, pembelajaran bukan hanya dianggap sebagai kegiatan yang dilakukan secara terpisah, seperti pelatihan atau kursus, tetapi merupakan bagian integral dari kegiatan sehari-hari. Organisasi yang memiliki budaya pembelajaran mendorong karyawan untuk terus mengembangkan keterampilan, berbagi pengetahuan, dan berinovasi untuk meningkatkan kinerja organisasi (Widyastuti, 2024).

Budaya pembelajaran organisasi berfokus pada menciptakan lingkungan yang aman dan mendukung untuk bereksperimen dan belajar dari kegagalan. Ini berarti bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk mencoba hal-hal baru, berbagi ide, dan bekerja sama untuk menyelesaikan masalah. Dalam budaya ini, kesalahan bukanlah hal yang dihukum, melainkan kesempatan untuk belajar dan

berkembang. Organisasi yang mengutamakan pembelajaran akan selalu terbuka terhadap perubahan dan berusaha untuk terus beradaptasi dengan perkembangan zaman, baik dalam hal teknologi, tren pasar, maupun cara kerja (Nugroho, 2024).

Secara keseluruhan budaya pembelajaran organisasi tidak hanya mengarah pada peningkatan keterampilan individu, tetapi juga pada peningkatan kapasitas organisasi untuk berinovasi dan bersaing di pasar. Organisasi yang memiliki budaya pembelajaran yang kuat cenderung lebih tanggap terhadap perubahan, memiliki tim yang lebih berkompeten, dan lebih mampu mengatasi tantangan yang ada. Oleh karena itu, budaya ini memiliki peran sangat penting dalam menciptakan organisasi secara berkelanjutan, inovatif, dan siap menghadapi dinamika lingkungan yang terus berubah (Yusup, 2021).

2.1.7 Praktik Pengembangan SDM

Praktik pengembangan sumber daya manusia (SDM) merujuk pada berbagai kegiatan dan kebijakan yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan dan potensi karyawan dalam organisasi. Pengembangan SDM bertujuan untuk memaksimalkan kinerja individu dan tim agar dapat berkontribusi secara optimal terhadap tujuan organisasi. Praktik ini melibatkan berbagai aspek, seperti pelatihan dan pendidikan, pengembangan karier, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran dan pertumbuhan karyawan (Haris, 2021).

Pelatihan dan pendidikan adalah bagian utama dari praktik pengembangan SDM. Hal ini mencakup kegiatan seperti kursus, seminar, workshop, atau pelatihan internal yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan teknis, pengetahuan, dan kompetensi lainnya yang dibutuhkan oleh karyawan. Selain itu, pengembangan karier juga menjadi fokus penting, di mana organisasi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang dalam jalur karier mereka, termasuk peluang untuk promosi atau peran baru yang lebih menantang (Tanady, 2021).

Selain itu, praktik pengembangan SDM juga mencakup aspek budaya dan kebijakan yang mendukung penciptaan lingkungan kerja yang positif, inklusif, dan kolaboratif. Organisasi yang menerapkan praktik pengembangan SDM yang baik seringkali memiliki sistem umpan balik yang jelas dan program *mentoring* atau *coaching* yang membantu karyawan mengatasi tantangan dan mencapai tujuan profesional mereka. Pengembangan SDM bukan hanya tentang meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga tentang membangun budaya organisasi yang memungkinkan karyawan untuk berkembang (Cahyadi, 2024).

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Praktik Pengembangan SDM dan Efektivitas Organisasi

Praktik *human resource development* yang dilakukan secara individual, seperti pelatihan, manajemen kinerja, rekrutmen, pengelolaan karir, kesejahteraan karyawan, komunikasi internal, penghargaan, dan manajemen perubahan memiliki dampak signifikan terhadap efektivitas organisasi (Krishna et al., 2021). Organisasi yang memberikan perhatian serius pada pengelolaan sumber daya manusia dan mengikuti praktik-praktik HRD yang baik serta berstandar tinggi, akan berdampak positif pada karyawan dan efektivitas organisasi (Nana & Otoo, 2021). Praktik *human resource management* memiliki keterkaitan dengan efektivitas organisasi.

Hal ini karena pengelolaan sumber daya manusia yang baik mempengaruhi kinerja dan keberhasilan organisasi (Anwar & Abdullah, 2021).

Berdasarkan uraian hubungan variabel penelitian yang telah dijelaskan, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Praktik pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi

2.2.2 Praktik Pengembangan SDM dan Kompetensi Pegawai

Peran praktik HRD (*Human Resource Development*) sangat penting karena secara langsung berkontribusi membentuk kompetensi keseluruhan karyawan. Melalui berbagai praktik HRD seperti pelatihan, pengembangan karir, dan manajemen kinerja, karyawan diberi kesempatan untuk meningkatkan keterampilan teknis, pengetahuan, dan kemampuan interpersonal mereka (Krishna et al., 2021). Praktik sumber daya manusia yang terus-menerus berfokus pada pengembangan organisasi dapat meningkatkan kompetensi dan efisiensi karyawan dengan cara sistematis dan terstruktur (Nana & Otoo, 2021). Praktik manajemen sumber daya manusia memengaruhi karakteristik perilaku karyawan, kompetensi diri, sosial, dan komunikatif (Salman et al., 2023).

Berdasarkan uraian hubungan variabel penelitian yang telah dijelaskan, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Praktik pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kompetensi pegawai

2.2.3 Kompetensi Pegawai dan Efektivitas Organisasi

Kompetensi pegawai memiliki peranan signifikan dalam meningkatkan efisiensi organisasi. Efektivitas organisasi tergantung pada pelaksanaan tugas dan tanggung jawab individu sebagai pegawai organisasi (Permana & Pendrian, 2023). Bagi organisasi sangat penting untuk mengembangkan berbagai kompetensi, seperti kepemimpinan yang efektif, kemampuan komunikasi yang jelas, dan keterampilan kolaborasi dalam tim (Ravi & Sumathi, 2023). Organisasi sangat membutuhkan karyawan yang kompeten untuk dapat mengatasi tantangan dan perubahan di lingkungannya. Karyawan yang memiliki kompetensi akan relatif lebih mudah untuk melakukan pekerjaan dan berkembang karena pada dasarnya mereka telah memiliki keterampilan yang baik untuk menyelesaikan tugas yang diberikan secara efektif, efisien, dan kompetitif (Wijayanti, 2023).

Berdasarkan uraian hubungan variabel penelitian yang telah dijelaskan, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi

2.2.4 Budaya Pembelajaran Organisasi dan Efektivitas Organisasi

Pemanfaatan pengetahuan yang tepat dengan budaya yang kuat akan dapat mencerminkan efektivitas organisasi. Pemanfaatan pengetahuan yang tepat dalam suatu organisasi yang didukung oleh budaya yang kuat menciptakan keselarasan kompetensi individu dengan nilai-nilai dan norma yang berlaku di lingkungan kerja. (Meher, 2021). Iklim pembelajaran organisasi memiliki peran penting dalam upaya peningkatan efektivitas organisasi. Iklim pembelajaran menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan anggota organisasi (Marzec, 2023). Pembelajaran organisasi adalah katalis utama untuk kelangsungan hidup dan kinerja jangka panjang organisasi. Pembelajaran

memungkinkan organisasi untuk terus beradaptasi pada perubahan lingkungan dan memperbaiki cara-cara kerjanya (Tan & Olaore, 2022).

Berdasarkan uraian hubungan variabel penelitian yang telah dijelaskan, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₄ : Budaya pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi

2.2.5 Pemimpin Melayani dan Efektivitas Organisasi

Pemimpin pelayan adalah seorang pemimpin yang fokus pada melayani kebutuhan pengikut untuk membantu mereka tumbuh dan berkembang. Pemimpin berperan sebagai fasilitator yang mendengarkan, memberikan dukungan, dan memberdayakan anggota tim untuk mencapai potensi terbaik (Ellahi et al., 2022). Pemimpin berfokus pada pemberdayaan dan dukungan anggota tim, dengan tujuan membangun hubungan yang saling percaya dan menghargai (Canavesi & Minelli, 2022). Kepemimpinan pelayan mengharuskan bawahan mencapai tujuan pribadi mereka dengan cara yang selaras dengan kebaikan organisasi (Bilal et al., 2021).

Berdasarkan uraian hubungan variabel penelitian yang telah dijelaskan, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₅ : Pemimpin melayani berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi

2.2.6 Pemimpin Melayani dan Budaya Pembelajaran Organisasi

Kepemimpinan memiliki pengaruh sangat kuat terhadap pembelajaran dan pengembangan dalam organisasi. Pemimpin dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan individu dan kolektif. Pemimpin yang efektif mampu menginspirasi dan mendorong anggota tim untuk terus belajar, mengembangkan keterampilan baru, serta berbagi pengetahuan (Xie, 2021). Pemimpin melayani didasarkan pada premis bahwa pemimpin mampu memotivasi pengikut untuk terus belajar dengan cara melayani dan mendukung kebutuhan mereka (Goestjahjanti et al., 2022). Kepemimpinan pelayan menonjolkan pembelajaran pengikut dengan memberikan perhatian khusus pada pengembangan bawahan. Pemimpin pelayan memprioritaskan kebutuhan dan kesejahteraan pengikut, serta pemberdayaan untuk mencapai potensi penuh mereka (Grobler & Flotman, 2021).

Berdasarkan uraian hubungan variabel penelitian yang telah dijelaskan, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₆ : Pemimpin melayani berpengaruh positif terhadap budaya pembelajaran organisasi

2.2.7 Moderasi Budaya Pembelajaran Organisasi pada Praktik Pengembangan SDM Terhadap Kompetensi Pegawai

Kegiatan pelatihan dan pengembangan yang berhasil dapat meningkatkan keterampilan dan komitmen karyawan, namun dampaknya akan maksimal jika organisasi menciptakan lingkungan yang mendukung pembagian dan penggunaan pengetahuan secara efektif (Krishna et al., 2021). Organisasi yang secara terus-menerus fokus pada praktik sumber daya manusia (SDM) akan dapat meningkatkan kompetensi pegawai secara berkelanjutan (Nana & Otoo, 2021). Disisi lain keterampilan dan kompetensi juga harus dibangun dengan pembelajaran konsisten (Susilowati et al., 2022).

Berdasarkan uraian hubungan variabel penelitian yang telah dijelaskan, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₇ : Budaya pembelajaran organisasi mampu memoderasi pengaruh praktik pengembangan SDM terhadap kompetensi pegawai

2.2.8 Mediasi Kompetensi Pegawai Pada Praktik Pengembangan SDM Terhadap Efektivitas Organisasi

Peningkatan kompetensi pegawai perlu terus diupayakan dengan praktik pengembangan SDM yang konsisten (Nana & Otoo, 2021). Hal ini karena kompetensi pegawai memiliki peranan signifikan dalam meningkatkan efisiensi organisasi (Permana & Pendrian, 2023). Praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) memiliki pengaruh yang besar terhadap karakteristik perilaku karyawan, kompetensi diri, sosial, dan komunikatif (Salman et al., 2023). Disisi lain tingkat kemampuan atau kompetensi pegawai dapat meningkatkan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya (Ravi & Sumathi, 2023).

Berdasarkan uraian hubungan variabel penelitian yang telah dijelaskan, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₈ : Kompetensi pegawai mampu memediasi pengaruh praktik pengembangan SDM terhadap efektivitas organisasi

2.2.9 Mediasi Budaya Pembelajaran Organisasi Pada Pemimpin Melayani Terhadap Efektivitas Organisasi

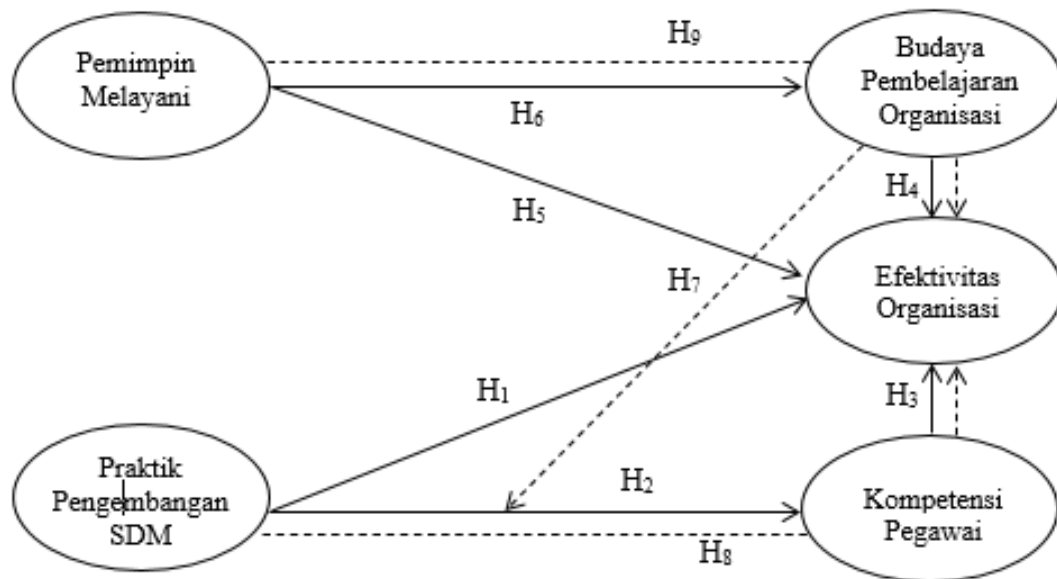
Pemimpin yang visioner dan mendukung akan menciptakan budaya yang mendorong pembelajaran berkelanjutan, inovasi, dan peningkatan diri di antara karyawan (Xie, 2021), sehingga dapat mencerminkan efektivitas organisasi secara signifikan. Ketika organisasi berhasil memanfaatkan pengetahuan yang ada, serta mendukung budaya yang mendorong berbagi informasi, karyawan akan lebih efektif dalam mencapai tujuan bersama (Meher, 2021). Pemimpin melayani mampu memotivasi pengikut untuk terus belajar melayani dan mendukung kebutuhan mereka (Goestjahjanti et al., 2022). Disisi lain iklim pembelajaran organisasi juga memiliki peran dalam peningkatan efektivitas organisasi (Marzec, 2023).

Berdasarkan uraian hubungan variabel penelitian yang telah dijelaskan, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₉ : Budaya pembelajaran organisasi mampu memediasi pengaruh pemimpin melayani terhadap efektivitas organisasi

2.3 Model Penelitian

Model penelitian atau kerangka pemikiran merupakan suatu struktur yang digunakan dalam penelitian untuk menghubungkan berbagai konsep yang relevan dengan masalah yang diteliti. Kerangka pemikiran ini menyajikan hubungan antara temuan-temuan penelitian sebelumnya yang dapat membantu peneliti memahami, mengarahkan, dan memfokuskan penelitian (Zamzam, 2021). Model penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

3. Metode Penelitian

3.1 Desain Penelitian

Desain penelitian adalah rencana atau struktur yang merinci bagaimana penelitian akan dilaksanakan, mulai dari pengumpulan data hingga analisis dan interpretasi hasilnya. Desain penelitian sangat penting karena memberikan arah yang jelas dan memastikan bahwa proses penelitian dilakukan secara sistematis dan valid (Hermawan, 2021). Jenis desain riset yang digunakan pada penelitian ini yakni riset kausalitas. Riset kausalitas adalah salah satu tipe dari penelitian konklusif dengan tujuan utama mencari hubungan sebab akibat.

3.2 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dapat didefinisikan sebagai keseluruhan elemen atau individu yang memiliki karakteristik tertentu yang menjadi fokus penelitian. Dalam konteks penelitian, populasi adalah kelompok lengkap yang ingin dipelajari atau yang menjadi objek penelitian (Hermawan, 2021). Populasi penelitian ini berorientasi pada seluruh perangkat desa di Kecamatan Pagerbarang Kabupaten Tegal tertera sebanyak 118 perangkat desa. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh yakni seluruh populasi penelitian.

3.3 Definisi Operasional Variabel

Tabel 3. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	Definisi Konseptual	Indikator	Skala Pengukuran
Efektivitas Organisasi	Efektivitas organisasi merujuk pada sejauh mana sebuah organisasi dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif (Islamy, 2021)	1. Pencapaian tujuan pembangunan desa 2. Kualitas partisipasi masyarakat 3. Pengelolaan keuangan desa 4. Peningkatan kualitas layanan publik 5. Kinerja aparatur pemerintahan desa (Republik Indonesia, 2014)	Skala Likert 1 – 5
Pemimpin Melayani	Kepemimpinan melayani merupakan suatu gaya kepemimpinan yang menempatkan kebutuhan orang lain, terutama bawahan atau anggota tim, sebagai prioritas utama (Zainal, 2024).	1. Altruisme 2. Kerendahan hati 3. Harapan 4. Integritas 5. Visi 6. Kepedulian terhadap orang lain 7. Dapat dipercaya 8. Penerimaan interpersonal (Ellahi et al., 2022)	Skala Likert 1 – 5
Kompetensi Pegawai	Kompetensi pegawai merujuk pada kombinasi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku pegawai untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi (Yusup, 2021)	1. Pengetahuan administrasi pemerintahan desa 2. Kemampuan manajerial 3. Kemampuan komunikasi dan pelayanan publik 4. Keterampilan pengelolaan keuangan desa 5. Sikap dan etika kerja (Republik Indonesia, 2014)	Skala Likert 1 – 5

Variabel Penelitian	Definisi Konseptual	Indikator	Skala Pengukuran
Budaya Pembelajaran Organisasi	Budaya pembelajaran organisasi adalah budaya atau nilai-nilai organisasi yang mendukung dan mendorong pembelajaran secara berkelanjutan, baik individu maupun kolektif (Widyastuti, 2024)	1. Keterbukaan pada proses pembelajaran 2. Pembagian pengetahuan 3. Dukungan pengembangan profesional 4. Kepemimpinan yang mendukung pembelajaran 5. Penerimaan terhadap kesalahan 6. Evaluasi dan refleksi terhadap kinerja (Krishna et al., 2021)	Skala Likert 1 – 5
Praktik Pengembangan SDM	Praktik pengembangan sumber daya manusia (SDM) merujuk pada berbagai kegiatan dan kebijakan yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan dan potensi karyawan dalam organisasi (Haris, 2021)	1. Kesesuaian materi pelatihan 2. Peningkatan pengetahuan selama pelatihan 3. Tingkat kepuasan selama pelatihan 4. Peluang kenaikan jabatan 5. Efektivitas program <i>mentoring</i> atau <i>coaching</i> 6. Peningkatan keterampilan profesional (Krishna et al., 2021)	Skala Likert 1 – 5

3.4 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dengan kuesioner. Kuesioner didefinisikan sebagai alat pengumpulan data yang berisi serangkaian pertanyaan atau pernyataan yang telah disusun guna memperoleh informasi atau pendapat dari responden mengenai topik tertentu. Kuesioner biasanya digunakan dalam penelitian kuantitatif maupun kualitatif untuk menggali data yang dapat dianalisis untuk menjawab pertanyaan penelitian (Zamzam, 2021).

3.5 Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan SEM-PLS melalui aplikasi SmarPLS. SEM-PLS (*Structural Equation Modeling - Partial Least Squares*) adalah salah satu metode analisis statistik yang digunakan untuk menguji hubungan struktural variabel-variabel dalam model teoritis. SEM-PLS termasuk dalam kategori teknik analisis multivariat yang memadukan antara

analisis faktor dan regresi untuk memahami hubungan antar variabel, baik yang bersifat pengukuran (indikator) maupun yang bersifat laten (Handayani, 2023).

3.5.1 Pendekatan Outer Model

Pendekatan *outer model* pada *Structural Equation Modeling* (SEM) adalah tahap yang penting dalam menguji apakah indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian dapat secara efektif mengukur konstruk atau variabel laten. Model pengukuran menggambarkan hubungan variabel laten dan indikator-indikator pengukurnya. Alat uji pada pendekatan model pengukuran adalah uji validitas dan uji reliabilitas. Penilaian uji validitas dapat dianalisis dengan *convergent validity* (*outer loading* harus $> 0,7$) dan *discriminant validity* (*cross loading*). Penilaian uji reliabilitas dapat dianalisis dengan *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dengan nilai $> 0,7$ (Handayani, 2023).

3.5.2 Pendekatan Inner Model

Pendekatan *inner model* pada *Structural Equation Modeling* (SEM) dapat didefinisikan sebagai pendekatan yang digunakan untuk menguji hubungan sebab akibat antar variabel laten dalam model teoritis. Model struktural menggambarkan bagaimana variabel-variabel laten saling berinteraksi dan mempengaruhi satu sama lain, dengan tujuan menguji apakah hubungan yang diajukan dalam teori sesuai dengan data yang terkumpul. Penilaian inner model dapat dilakukan menggunakan beberapa analisis yakni koefisien β , *R-Square* (R^2), *Q-Square Predictive Relevance* (Q^2), *Root Mean Square Residual* (RMSR), *Normed Fit Index* (NFI). Koefisien β merupakan nilai koefisien jalur dengan arah hubungan positif atau negatif. *R-Square* (R^2) menunjukkan ragam atau variasi naik turunnya variabel respon yang diterangkan pengaruh variabel linear penjelas. *Q-Square Predictive Relevance* (Q^2) adalah pengukur seberapa baik hasil observasi dengan nilai berkisar antara 0 (nol) sampai dengan 1 (satu). Semakin mendekati nilai satu, hasil observasi semakin baik. Adapun SRMR dan NFI ($SRMR < 0,08$ dan $NFI > 0,90$) merupakan indeks kecocokan perkiraan model penelitian. Sementara uji hipotesis berperan guna menentukan kemaknaan hubungan dengan p value $> 0,05$ (Handayani, 2023).

3.5.2.1 Analisis Jalur

Analisis jalur dapat didefinisikan sebagai suatu teknik analisis multivariat yang digunakan untuk menguji hubungan sebab-akibat antara sejumlah variabel yang diasumsikan saling berkaitan secara teoritis. Penilaian dilakukan menggunakan koefisien β dan nilai signifikansi (p -value). Koefisien β menunjukkan arah dan besar pengaruh. Sementara disisi lain p -value digunakan untuk menilai apakah pengaruh signifikan secara statistik dengan ketentuan jika $p < 0,05$, maka terdapat pengaruh dianggap signifikan (Handayani, 2023).

3.5.2.2 Pengaruh Moderasi

Pengaruh moderasi adalah pengaruh yang terjadi ketika hubungan antara variabel independen (X) dan variabel dependen (Y) dipengaruhi oleh variabel ketiga, yang disebut moderator (M). Hal ini berarti moderator mengubah arah atau kekuatan hubungan antara X dan Y. Jika moderator hadir, maka hubungan X terhadap Y bisa menjadi lebih kuat, lebih lemah, atau bahkan berubah arah. Dalam analisis statistik, pengaruh moderasi biasanya diuji melalui interaksi antara variabel independen dan moderator ($X*M$) (Handayani, 2023).

3.5.2.3 Pengaruh Mediasi

Pengaruh mediasi adalah pengaruh yang terjadi ketika hubungan antara variabel independen (X) dan variabel dependen (Y) dijabatani oleh variabel perantara (mediator/M). Hal ini berarti variabel X tidak langsung memengaruhi Y, tetapi melalui M terlebih dahulu. Penilaian dapat dilakukan menggunakan rasio VAF dengan ketentuan yakni rasio $VAF < 20\%$ berarti tidak terdapat mediasi. Rasio VAF sebesar $20\% - 80\%$ berarti terdapat mediasi parsial. Rasio VAF sebesar $> 80\%$ berarti terdapat mediasi penuh (Handayani, 2023).