

**PERAN *KNOWLEDGE SHARING* DALAM MEMEDIASASI
KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI *SERVANT
LEADERSHIP* DAN PENGALAMAN KERJA**

Tesis

Untuk memenuhi sebagai persyaratan mencapai derajat S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

Rinta Bramundita

NIM : 20402200103

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**PERAN *KNOWLEDGE SHARING* DALAM MEMEDIASASI
KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI *SERVANT
LEADERSHIP* DAN PENGALAMAN KERJA**

Disusun oleh:

Rinta Bramundita

NIM : 20402200103

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
Dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis
Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 15 Mei 2025

Pembimbing,



Prof. Dr. Mutamimah, SE, M.Si

NIK. 210491026

**PERAN *KNOWLEDGE SHARING* DALAM MEMEDIASASI
KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI *SERVANT
LEADERSHIP* DAN PENGALAMAN KERJA**

**Disusun oleh:
Rinta Bramundita, ST
NIM : 20402200103**

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada Tanggal 21 Mei 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing,



**Prof. Dr. Mutamimah, SE, M.Si
NIK. 210491026**

Penguji I,



**Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si
NIK. 210499045**

Penguji II,



**Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, M.Si
NIK. 210492029**

Tesis ini diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar magister Manajemen
Tanggal 21 Mei 2025

Ketua Program Magister Manajemen



**Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si
NIK. 210491028**

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Rinta Bramundita, ST

NIM : 20402200103

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peran *Knowledge Sharing* Dalam Memediasasi Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui *Servant Leadership* Dan Pengalaman Kerja” merupakan karya penelitian sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.

Pembimbing,



Prof. Dr. Mutamimah, SE, M.Si
NIK. 210491026

Semarang, 6 Mei 2025
Saya yang menyatakan,



Rinta Bramundita, ST
NIM. 20402200103

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Rinta Bramundita, ST

NIM : 20402200103

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

**PERAN *KNOWLEDGE SHARING* DALAM MEMEDIASASI KINERJA
SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI *SERVANT LEADERSHIP* DAN
PENGALAMAN KERJA**

dan menyetujuinya menjadi hal milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-ekklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pengkalan data, dan dipublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 21 Mei 2025

Yang menyatakan,



Rinta Bramundita, ST
NIM. 20402200103

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *knowledge sharing* dalam memediasi pengaruh *servant leadership* dan pengalaman kerja terhadap kinerja sumber daya manusia perangkat desa di Kecamatan Susukan, Kabupaten Semarang. Metode penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada 154 perangkat desa dari total populasi 191 perangkat desa. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan metode *Partial Least Square* (PLS) melalui program SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) *Knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia, (2) *Servant leadership* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*, (3) Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia dan *knowledge sharing*, (4) *Knowledge sharing* berperan sebagai mediator yang efektif antara *servant leadership* dan pengalaman kerja terhadap kinerja sumber daya manusia.

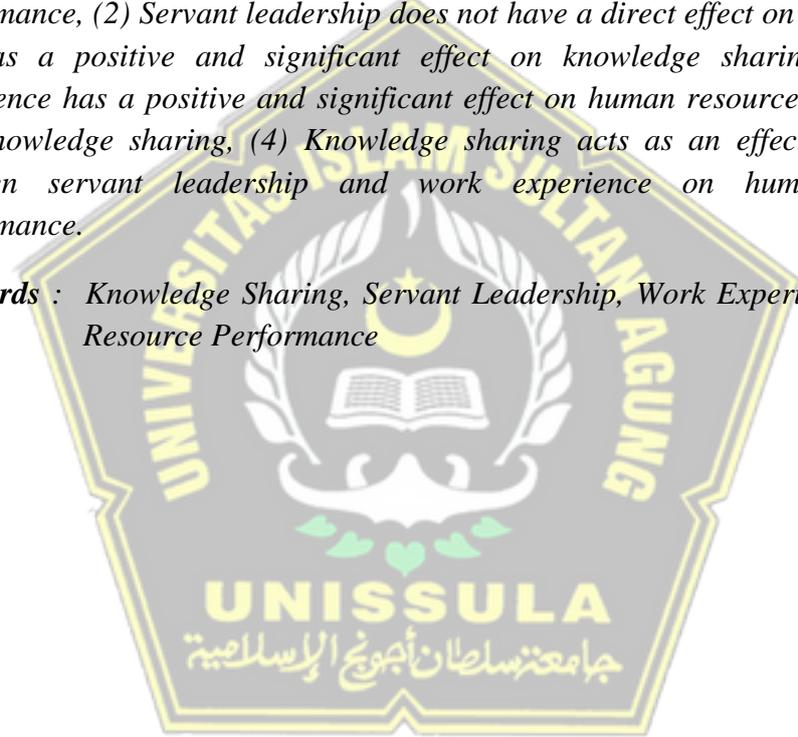
Kata Kunci : *Knowledge Sharing*, *Servant Leadership*, Pengalaman Kerja, Kinerja Sumber Daya Manusia



ABSTRACT

This study aims to analyze the role of knowledge sharing in mediating the influence of servant leadership and work experience on the performance of human resources of village officials in Susukan District, Semarang Regency. The research method used is explanatory research with a quantitative approach. Data were collected through questionnaires distributed to 154 village officials from a total population of 191 village officials. Data analysis was carried out using Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Square (PLS) method through the SmartPLS 3.0 program. The results of the study indicate that: (1) Knowledge sharing has a positive and significant effect on human resource performance, (2) Servant leadership does not have a direct effect on performance, but has a positive and significant effect on knowledge sharing, (3) Work experience has a positive and significant effect on human resource performance and knowledge sharing, (4) Knowledge sharing acts as an effective mediator between servant leadership and work experience on human resource performance.

Keywords : *Knowledge Sharing, Servant Leadership, Work Experience, Human Resource Performance*



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillahirabil 'alamin. Segala puji bagi Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul "**Peran *Knowledge Sharing* Dalam Memediasasi Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui *Servant Leadership* Dan Pengalaman Kerja**". Tesis ini disusun untuk memenuhi persyaratan mencapai derajat Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Dalam penyelesaian tesis ini penulis tidak bekerja sendiri dan tidak lepas dari bimbingan dan pengarahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Allah SWT yang sudah memberikan kesehatan, kesempatan dan kemudahan dalam proses penyusunan tesis ini.
2. Prof. Dr. Mutamimah, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing Tesis yang telah memberikan bimbingan, arahan dan memberikan motivasi serta saran-saran kepada penulis sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si dan Prof. Dr. Heru Sulisty, SE, M.Si selaku Dosen Penguji yang telah memberikan saran dan masukan untuk penyempurnaan tesis ini.

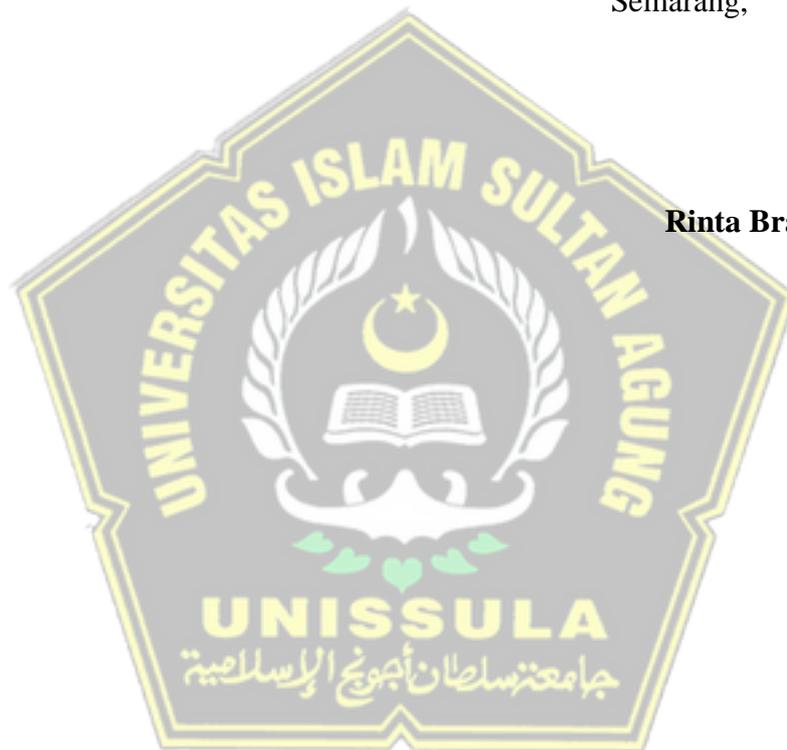
4. Seluruh Dosen dan Staf Program Studi Manajemen S2 Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu yang sangat bermanfaat bagi penulis.
5. Istri, anak dan orang tua yang telah memberikan dukungan moral dan spiritual dalam penyelesaian tesis ini.
6. Seluruh staf Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membantu dalam urusan akademis dan administrasi.
7. Teman-teman satu angkatan 77B Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang selalu memberikan dukungan dan bantuan dalam penyelesaian tesis ini.
8. Rekan-rekan karyawan Kecamatan Susukan yang selalu memberikan kebijaksanaan dalam memberikan waktu kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
9. Seluruh Kepala Desa dan Perangkat Desa Se-Kecamatan Susukan selaku responden yang telah meluangkan waktu dalam pengisian kuesioner sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
10. Kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan namanya satu-persatu yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini, semoga Allah SWT memberikan balasan yang sesuai dengan kebaikan dan amal ibadah yang telah diberikan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih memiliki banyak kekurangan dan belum sempurna, baik dalam materi maupun tata cara

penulisannya. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun guna penyempurnaan penulisan dimasa yang akan datang. Semoga tesis ini dapat memberikan banyak manfaat baik bagi penulis maupun para pembaca pada umumnya.

Semarang, 2025

Penulis,
Rinta Bramundita, ST



DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iii
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
BAB I.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	8
BAB II.....	10
2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia.....	10
2.2. Knowledge Sharing.....	13
2.3. Servant Leadership.....	16
2.4. Pengalaman Kerja	18
2.5. Model Empirik Penelitian.....	21
BAB III.....	23
3.1. Jenis Penelitian.....	23
3.2. Variabel dan Indikator.....	23
3.3. Sumber Data.....	26
3.4. Metode Pengumpulan Data	26
3.5. Responden	27
3.6. Teknik Analisis	28
3.6.1. Analisis Deskriptif Variabel.....	28

3.6.2.	Analisis Structural Equation Modeling (SEM) dengan Metode Partial Least Square (PLS).....	30
3.6.3.	Pengujian Kualitas Data.....	32
3.6.4.	Pengujian Hipotesis.....	35
BAB IV	36
4.1.	Deskripsi Obyek Penelitian.....	36
4.1.1.	Gambaran Umum Responden.....	37
4.2.	Analisis Deskriptif Variabel.....	39
4.3.	Analisis Data.....	46
4.3.1.	Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	46
4.3.2.	Pengujian Model Struktur (<i>Inner Model</i>).....	51
4.3.3.	Pengujian Hipotesis.....	54
4.3.4.	Pengujian Hipotesis <i>Indirect Effects</i>	58
4.4.	Pembahasan.....	60
4.4.1.	Knowledge Sharing.....	60
4.4.2.	Servant Leadership.....	61
4.4.3.	Pengalaman Kerja.....	63
4.4.4.	Peran Mediasi Knowledge Sharing.....	64
BAB V	65
5.1	Kesimpulan.....	65
5.2	Implikasi Manajerial.....	66
5.3	Implikasi Akademis.....	68
5.4	Keterbatasan Penelitian.....	69
5.5	Agenda Penelitian Mendatang.....	69
DAFTAR PUSTAKA	70
LAMPIRAN - LAMPIRAN	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1	SECI Model of Knowledge Creation	14
Gambar 2. 2	Model Empirik Penelitian.....	21
Gambar 4. 1	Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (PLS Algorithm)	46
Gambar 4. 2	Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (Bootstrapping)	51
Gambar 4. 3	Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (Blindfolding)	53



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1	Progres Indeks Desa Membangun Tahun 2022 Sampai Dengan Tahun 2024 Tingkat Kecamatan Susukan	5
Tabel 3. 1	Variabel dan Indikator Penelitian	23
Tabel 3. 2	Skoring Item Instrument	27
Tabel 3. 3	Jumlah Perangkat Desa Se - Kec. Susukan, Kab. Semarang	27
Tabel 4. 1	Hasil Penyebaran Kuesioner	36
Tabel 4. 2	Jenis Kelamin Responden	37
Tabel 4. 3	Usia Responden	37
Tabel 4. 4	Tingkat Pendidikan Responden	38
Tabel 4. 5	Lama Bekerja Responden	39
Tabel 4. 6	Servant Leadership	40
Tabel 4. 7	Pengalaman Kerja	41
Tabel 4. 8	Knowledge Sharing	43
Tabel 4. 9	Kinerja Sumber Daya Manusia	44
Tabel 4. 10	Hasil Convengent Validity dengan Nilai Loading Factor dan AVE47	
Tabel 4. 11	Nilai Cross Loading	49
Tabel 4. 12	Hasil internal consistency reliabilitas	50
Tabel 4. 13	Hasil uji R-Square	51
Tabel 4. 14	Hasil Uji Q-square	53
Tabel 4. 15	Analisis Hubungan menggunakan Path Coefficients	54
Tabel 4. 16	Nilai Specific Indirect Effect	59

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Bangsa Indonesia adalah bangsa yang ber-Bhineka sehingga banyak keragaman didalamnya. Keberagaman ini menjadi realitas yang tak dapat dihindari adanya. Untuk itu diperlukan komunikasi yang baik antara satu dengan yang lain sehingga keberagaman tersebut dapat menjadi potensi, ini sejalan bahwa manusia sebagai makhluk sosial yang tetap membutuhkan satu dengan yang lainnya guna kelangsungan hidupnya. Pada era globalisasi ini perkembangan teknologi informasi sangatlah. Kondisi ini mendorong organisasi untuk selalu melakukan inovasi-inovasi program guna mencapai visi dan misi organisasi yang sudah ditentukan organisasi. Hal utama yang diperlukan untuk mencapai visi dan misi tersebut adalah sumber daya manusia. Menarik dan mempertahankan karyawan yang sangat terlibat dan termotivasi adalah salah satu keunggulan kompetitif berkelanjutan yang dicari organisasi (Alessandri, Consiglio, Luthans, & Borgogni, 2018; Saks Alan, 2019). Selain itu salah satu faktor penting untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi adalah faktor kepemimpinan (Hijriah, 2019). Peningkatan kinerja sumber daya manusia sangat diperlukan guna mendukung sumber daya manusia yang berkualitas karena hal tersebut sangat mutlak yang harus dimiliki oleh suatu organisasi untuk mencapai visi dan misi.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia, salah satunya adalah *knowledge sharing*. Studi Titi (2010) menjelaskan bahwa *knowledge sharing* adalah untuk mencapai kinerja yang diinginkan melalui pembangkitan, penyimpanan, distribusi dan penerapan pengetahuan yang berguna, memfasilitasi pekerjaan dalam organisasi, mengarah pada kreativitas dan inovasi, memperkenalkan hal-hal baru dan meningkatkan kesadaran budaya di antara karyawan melalui pelatihan, pembelajaran dan dialog. Wening dalam Saputro dan Mayoman (2018), menyatakan bahwa aktivitas *knowledge sharing* mempengaruhi meningkatnya kinerja karyawan. Dengan adanya *knowledge sharing*, diharapkan para karyawan dapat mencapai hasil kerja sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Abdul hafiz dkk. (2015) menunjukkan bahwa ada kebutuhan mendesak untuk *knowledge sharing* dalam organisasi guna mendukung kemampuan kreatif dan kompetitif mereka. *Knowledge sharing* juga penting pada tingkat individu atau pribadi dalam hal mendukung ikatan kemanusiaan dan hubungan antar rekan kerja. Pentingnya *knowledge sharing* individu adalah dalam membantu individu untuk menjalankan fungsinya dengan lebih efektif, membantu mereka untuk tetap dalam pekerjaan mereka, mendorong kemajuan karir dan pengembangan pribadi, dan rasa kepuasan bagi karyawan karena kontribusi mereka terhadap pribadi mereka.

Variabel lain yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia adalah *servant leadership*. Pada era demokratis sekarang ini kepemimpinan yang otoriter dianggap sudah tidak layak lagi, maka *servant leadership*

menjadi alternatif kepemimpinan atau sebagai gaya kepemimpinan kekinian. Greenleaf (1977) mengatakan kepemimpinan yang besar adalah pemimpin yang melayani, yang dapat mendorong atau memotivasi orang lain untuk terus dapat bekerja. Sedangkan menurut Setyaningrum et al. (2017), usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan bisa dilakukan melalui pendekatan gaya kepemimpinan dan gaya kepemimpinan *servant leadership* dinilai mampu mempengaruhi kinerja karyawan karena gaya tersebut memposisikan seorang pemimpin dengan orientasi pada karyawannya dengan memberikan pelayanan dan perhatian kepada karyawannya sehingga para karyawannya dapat membentuk pribadi yang melayani serta perhatian terhadap pemohon layanan. Namun pada kenyataannya gaya kepemimpinan ini belum terlalu mendapat perhatian khusus karena *servant leadership* belum terlalu umum dipakai pada perusahaan-perusahaan, khususnya bagi perusahaan yang bergerak di bidang *profit oriented*. *Servant leadership* masih dipakai sebagai alternatif gaya seorang pemimpin untuk menciptakan motivasi kinerja pada karyawannya (Handoyo, 2010). Selain itu studi Agatha (2021) menjelaskan pengaruh *servant leadership* tidak memiliki pengaruh yang signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Variabel lain yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia adalah pengalaman kerja. Menurut Suwanto dkk (2021), menyatakan bahwa pengalaman kerja adalah kemampuan seseorang karyawan dalam menjalankan semua kewajiban dan tugas nya berdasarkan pada pengalamannya di suatu bidang pekerjaan karyawan tersebut, dimana

karyawan yang memiliki masa kerja lebih lama akan memiliki jenjang karir lebih baik. Jika karyawan memiliki sedikit pengalaman kerja, maka akan berdampak pada kemampuan karyawan untuk memahami pekerjaan. Menurut McEnrue. M.P (1988) kinerja ditentukan oleh pengalaman kerja yang diukur dengan lama kerja di dalam organisasi dan lamanya kerja pada tugas-tugas tertentu. Kriteria pengalaman tersebut mencakup : 1). Manajer yang memiliki variasi pengalaman kerja dalam organisasi akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. 2). Manajer yang memiliki pengalaman kerja terlalu lama akan menghasilkan kinerja yang lebih rendah. Hal tersebut terjadi karena kejenuhan. Jonias Resi dan Hanifa Djakaria (2020) menyimpulkan bahwa pengalaman kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun Pengalaman kerja, kompetensi dan lingkungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel moderasi.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, mengamanahkan bahwa Pemerintah wajib mengalokasikan sebagian anggaran APBN untuk desa melalui Dana Desa. Dimana hal tersebut merupakan komitmen negara dalam melindungi dan memberdayakan desa agar menjadi maju, kuat demokratis dan mandiri. Pemerintahan Desa sebagai penyelenggaraan urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia, harus dapat mengelola dana desa sesuai dengan sasaran pembangunan desa yaitu meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan kualitas hidup manusia

serta penanggulangan kemiskinan. Adapun penilaian pembangunan desa dapat diukur dengan Indeks Desa Membangun (IDM). Dalam Indeks Desa Membangun (IDM) membagi desa dalam lima klasifikasi yaitu Desa Sangat Tertinggal, Desa Tertinggal, Desa Berkembang, Desa Maju dan Desa Mandiri. Berikut progres data Indeks Desa Membangun untuk desa-desa se - Kecamatan Susukan dari Tahun 2022 sampai dengan Tahun 2024 :

Tabel 1. 1 Progres Indeks Desa Membangun Tahun 2022 sampai dengan Tahun 2024 Tingkat Kecamatan Susukan

KODE DESA	NAMA DESA	NILAI IDM 2024	STATUS IDM 2024	NILAI IDM 2023	STATUS IDM 2023	NILAI IDM 2022	STATUS IDM 2022
3322032001	BADRAN	0,6738	BERKEMBANG	0,6681	BERKEMBANG	0,6497	BERKEMBANG
3322032002	TIMPIK	0,709	MAJU	0,7033	BERKEMBANG	0,7068	BERKEMBANG
3322032003	TAWANG	0,6976	BERKEMBANG	0,6456	BERKEMBANG	0,6513	BERKEMBANG
3322032004	BAKALREJO	0,7037	BERKEMBANG	0,6998	BERKEMBANG	0,6868	BERKEMBANG
3322032005	KETAPANG	0,8975	MANDIRI	0,8863	MANDIRI	0,8048	MAJU
3322032006	SUSUKAN	0,8465	MANDIRI	0,8465	MANDIRI	0,7037	BERKEMBANG
3322032007	SIDOHARJO	0,6927	BERKEMBANG	0,626	BERKEMBANG	0,6059	BERKEMBANG
3322032008	GENTAN	0,7908	MAJU	0,7038	BERKEMBANG	0,6965	BERKEMBANG
3322032009	MUNCAR	0,8559	MANDIRI	0,7095	MAJU	0,6833	BERKEMBANG
3322032010	NGASINAN	0,774	MAJU	0,7073	MAJU	0,6957	BERKEMBANG
3322032011	KORIPAN	0,7224	MAJU	0,7224	MAJU	0,7057	BERKEMBANG
3322032012	KENTENG	0,719	MAJU	0,719	MAJU	0,7171	MAJU
3322032013	KEMETUL	0,8225	MANDIRI	0,6686	BERKEMBANG	0,6613	BERKEMBANG

Sumber : <https://sid.kemendesa.go.id/idm>

Dari data tersebut, sampai dengan Tahun 2024 desa yang dinyatakan dengan status Desa Mandiri hanya 4 Desa dari 13 Desa di Kecamatan Susukan atau masih dibawah dari 50%. Untuk itu diperlukan sumber daya

manusia yang baik sehingga dapat mendukung peningkatan status desa tersebut.

Selain pengelolaan dana desa sesuai dengan sasaran pembangunan desa, pengelolaan dana desa juga harus sesuai dengan ketentuan dan aturan yang berlaku, khususnya terkait dengan pengelolaan keuangan desa. Sebab tidak sedikit juga beberapa Aparatur Desa yang bermasalah dengan hukum akibat dari pengelolaan keuangan dana desa yang kurang baik. Dikutip dari

<https://regional.kompas.com/read/2022/09/28/230628878/kpk-sebut-korupsi-dana-desa-masuk-3-kasus-terbanyak-dalam-korupsi?page=all>,

korupsi dana desa merupakan tiga korupsi teratas dalam pengelolaan keuangan. Sejak tahun 2015-2021 pemerintah pusat telah mengucurkan anggaran sebesar Rp. 468,9 triliun untuk dana desa diseluruh Indonesia. Dan berdasarkan data sepanjang 2015-2021 terdapat 601 kasus tindak pidana korupsi dana desa dengan melibatkan tersangka sebanyak 686 orang yang berasal dari aparat desa. Dari beberapa kasus tersebut pengaruh seorang pemimpin dimana disini yaitu Kepala Desa sangatlah kuat untuk mengarahkan perangkat desa dalam peningkatan kinerjanya. Kepala Desa yang sebelumnya mempunyai masa jabatan 6 tahun dalam 1 periode, dengan adanya Undang-undang Nomor 3 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, masa jabatannya menjadi 8 tahun dalam 1 periode. Selain itu faktor kepemimpinan juga dibutuhkan pengalaman yang cukup dan berbagi pengetahuan dalam

peningkatan kinerja perangkat desa sehingga pengelolaan dana desa dapat lebih baik pula.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan *Research Gap* maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah ”Bagaimana meningkatkan kinerja perangkat desa?”. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini (*research question*) adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Susukan Kabupaten Semarang ?
2. Bagaimana pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Susukan Kabupaten Semarang ?
3. Bagaimana pengaruh *servant leadership* terhadap *knowledge sharing* perangkat desa di Kecamatan Susukan Kabupaten Semarang ?
4. Bagaimana pengaruh pengalaman kerja terhadap *knowledge sharing* perangkat desa di Kecamatan Susukan Kabupaten Semarang ?
5. Bagaimana pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Susukan Kabupaten Semarang ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah sebagaimana yang telah dirumuskan, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Susukan Kabupaten Semarang.

2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Susukan Kabupaten Semarang.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *knowledge sharing* perangkat desa di Kecamatan Susukan Kabupaten Semarang.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap *knowledge sharing* perangkat desa di Kecamatan Susukan Kabupaten Semarang.
5. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Susukan Kabupaten Semarang.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademik / Teoritis

Secara akademik penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, yang berupa model pengembangan peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui *servant leadership*, pengalaman kerja dan *knowledge sharing*.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dan evaluasi bagi pengambil keputusan dalam rangka *rekrutment*, pengelolaan dan perbaikan organisasi pemerintah desa serta sebagai bahan masukan dalam penetapan kebijakan organisasi

pemerintah desa khususnya yang berkaitan dengan *servant leadership*, pengalaman kerja *knowledge sharing* dan kinerja sumber daya manusia perangkat desa di Kecamatan Susukan Kabupaten Semarang.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja dalam organisasi, merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sehingga kunci keberhasilan dari pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan adalah peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian organisasi harus selalu melakukan upaya guna peningkatan kinerja karyawan. Menurut Yusniar Lubis, Bambang Hermanto & Emron Edison (2019:26) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan, standar atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pendapat Maluyu S.P. Hasibuan (2001:34) mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kecakapan (*ability*) menurut Nana Syaodiah Sukaminadita (2003:91) adalah keterampilan seseorang yang merupakan suatu kemampuan potensial yang nyata dalam mengenal dan memahami, menganalisis, menilai serta memecahkan masalah dengan menggunakan rasio dengan cepat dan melihat hal-hal yang benar dan tidak benar. Sedangkan Pengalaman adalah sesuatu yang pernah dialami (dijalani, dirasakan, ditanggung) (<https://kbbi.web.id/pengalaman>). Kesungguhan

adalah hal/perbuatan yang dilakukan dengan benar, tidak main-main, dengan segenap hati, dan dengan tekun (<https://kbbi.web.id/sungguh>). Sedangkan waktu atau masa menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1997) adalah seluruh rangkaian saat ketika proses, perbuatan, atau keadaan berada atau berlangsung.

Menurut Edison (2016:176) Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia merupakan hasil yang dapat diukur selama periode tertentu berdasarkan standar yang ditetapkan suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Kinerja sumber daya manusia diukur dengan indikator yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum, indikator kinerja sumber daya manusia menurut Edison (2016:203) dan Mathis-Jackson (2006) meliputi 1) kuantitas, 2) kualitas, 3) ketepatan waktu penyelesaian dan 4) kemampuan bekerjasama.

- Kuantitas

Kuantitas merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan atau jumlah uang yang dihasilkan.

- **Kualitas**

Kualitas terhadap hasil yang dicapai dan ini adalah elemen penting, karena kualitas merupakan kekuatan dalam mempertahankan kepuasan pelanggan.

- **Ketepatan Waktu**

Penyelesaian yang tepat waktu atau penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan. Pengertian pelanggan disini juga berlaku terhadap layanan pada bagian lain.

- **Kemampuan Bekerjasama**

Tidak saja harus memenuhi kuantitas, kualitas dan tepat waktu tetapi juga harus dilakukan dengan cara bekerjasama, ada komunikasi sehingga transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Kinerja disebut juga prestasi kerja. Menurut Siagian (2015) sistem penilaian prestasi kerja yang baik bermanfaat untuk berbagai kepentingan, seperti: (1) Mendorong peningkatan prestasi kerja, (2) Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan, (3) Untuk kepentingan mutasi pegawai. (4) Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan maupun mengembangkan potensi karyawan dan (5) Membantu para pegawai menentukan rencana kariernya dan dengan bantuan bagian kepegawaian menyusun program pengembangan karier yang paling tepat.

Menurut Taryaman (2016) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dibagi menjadi beberapa kelompok variabel, yaitu : (1) Variabel individu: Kemampuan dan keterampilan mental dan fisik. Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, pengalaman. Demografis: umur, etnis, jenis kelamin. (2) Variabel organisasi: sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur. (3) Variabel psikologis: persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi.

2.2. Knowledge Sharing

Pengetahuan merupakan seluruh pemahaman dan ketrampilan yang digunakan oleh seseorang dalam menyelesaikan masalah yang meliputi teori, praktik, peraturan dan instruksi. Pengetahuan berbasis pada data dan informasi, namun pengetahuan tidak seperti data atau informasi.

Pengetahuan dapat dikonversikan melalui *knowledge sharing*. *SECI Model of Knowledge Creation* yang dikembangkan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995) merupakan gambaran dari konversi dari pengetahuan.

Gambar 2. 1 SECI Model of Knowledge Creation



Sumber : Nonaka dan Takeuchi (1995)

Knowledge Sharing didefinisikan sebagai sebuah pertukaran pengetahuan antar dua individu; satu orang yang mengkomunikasikan pengetahuan, sedangkan seorang lainnya mengasimilasi pengetahuan tersebut (Jacobson, 2006). Menurut Suparto Darudiato dan Kevin Setiawan (2013) *Knowledge Sharing and Distribution* merupakan tahapan untuk membagikan dan menyebarkan pengetahuan yang sudah dimiliki oleh organisasi atau perusahaan dengan tujuan untuk mengubah informasi dan pengalaman yang hanya dimiliki oleh masing-masing individu didalam lingkungan organisasi atau perusahaan menjadi suatu pengetahuan yang dapat dimiliki oleh semua individu didalamnya yang nantinya pengetahuan ini dapat dimanfaatkan untuk kemajuan serta perkembangan organisasi atau perusahaan.

Knowledge sharing dapat diartikan sebagai penyebaran informasi dan pengetahuan dalam organisasi. *Knowledge sharing* yang efektif dapat mendorong organisasi dan individu untuk mempercepat dan meningkatkan kualitas inovasi produk. *Knowledge sharing* juga memberikan kesempatan kepada individu, tim dan organisasi untuk meningkatkan kinerja mereka serta menciptakan ide dan inovasi baru (James Gao, 2017). Dan menurut Kassel, Kratzer dan Schilt (2012), *Knowledge sharing* adalah sebuah proses komunikasi interaktif antar individu satu dengan yang lain didalam suatu kelompok yang menciptakan hubungan saling bergantung untuk mencapai tujuan bersama. Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan *Knowledge sharing* yaitu proses menyebarluaskan informasi yang dimiliki, guna peningkatan kompetensi masing-masing individu untuk meningkatkan kinerjanya serta menciptakan ide dan inovasi yang baru guna tercapainya visi dan misi organisasi.

Carmeli, Gelbard dan Reiter-Palmon (2013) menyatakan indikator *knowledge sharing* antara lain 1). Kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya untuk berbagi informasi dan pengetahuan, 2). Kemampuan memecahkan masalah dengan solusi kreatif, 3) kemampuan menyerap informasi dan pengetahuan, dan 4) kemampuan menyampaikan pengetahuan yang didapat dari internal dan eksternal organisasi.

Menurut studi Widodo (2013) menunjukkan bahwa bila *knowledge sharing* semakin tinggi, maka kinerja organisasi semakin tinggi. *Knowledge sharing* merupakan perilaku yang dimiliki seseorang untuk

menyebarkan pengetahuan dengan anggota lain dalam suatu organisasi sehingga dapat menciptakan *value added* bagi perusahaan. *Knowledge Sharing Processes* berkaitan dengan bagaimana sumber daya manusia dalam organisasi berbagi yang berhubungan dengan pengalaman pekerjaan, keahlian, *know-how*, dan informasi dengan rekan-rekan lainnya. Selain itu juga didukung dari studi Restadoni (2024) bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat diartikan jika proses *knowledge sharing* semakin baik maka kinerja pegawai semakin tinggi. Pernyataan ini juga didukung dari studi Rika KS & Titik R (2022) bahwa pembelajaran dalam organisasi menciptakan rasa kekeluargaan sehingga memberikan kebebasan kepada karyawan dalam bertukar ide, pendapat dan pengalaman. Dengan adanya kegiatan *knowledge sharing* tersebut maka organisasi secara kolektif akan termotivasi untuk mencapai tujuan bersama.

H1 : Ada pengaruh positif antara *knowledge sharing* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

2.3. Servant Leadership

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan seseorang dalam kelompok untuk mempengaruhi kelompoknya melalui proses komunikasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Astohar (2012) *servant leadership* adalah keterlibatan pemimpin dalam upaya meningkatkan kualitas kerja serta pertumbuhan perilaku karyawan.

Sedangkan menurut Robert Greenleaf (1973), *servant leadership* adalah pemimpin yang mengutamakan pelayanan atau mau untuk melayani karyawannya. Dimana ini dimulai dengan perasaan natural yang timbul dari dalam diri seseorang yang memang ingin melayani dan juga memang ingin melayani terlebih dahulu, kemudian karena pilihannya untuk melayani, maka membuatnya ingin menjadi seorang pemimpin. Menurut Yigit & Bozkurt (2017) seorang pemimpin yang memiliki sifat mengayomi dan melayani serta memiliki visi yang memberdayakan karyawan dalam lingkungan perusahaan yang positif dapat disebut sebagai *servant leadership*.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat di simpulkan bahwa *servant leadership* adalah model kepemimpinan yang memiliki 2 (dua) fungsi sekaligus yaitu fungsi memimpin dan fungsi melayani karyawannya dengan maksud untuk meningkatkan kualitas kerja dan kemampuan dari karyawan tersebut guna pencapaian tujuan dari organisasi.

Menurut Greenleaf (1970), Keith (2008) dan Spears (2010) beberapa indikator dari *servant leadership* yaitu 1) keinginan dan kemampuan mendengarkan dan memahami, 2) kemampuan melayani, 3) membangun komunitas, 4) konseptualisasi, dan 5) visioner.

Menurut Setyaningrum et al. (2017), usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan bisa dilakukan melalui pendekatan gaya kepemimpinan dan gaya kepemimpinan *servant leadership* dinilai mampu mempengaruhi kinerja karyawan. *Servant leadership* masih dipakai sebagai alternatif gaya

seorang pemimpin untuk menciptakan motivasi kinerja pada karyawannya (Handoyo, 2010). Berbeda dengan pendapat dari Setyaningrum et al. (2017) dan Handoyo (2010), studi Agatha (2021) menjelaskan pengaruh *servant leadership* tidak memiliki pengaruh yang signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan.

H2 : Ada pengaruh positif antara *servant leadership* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

Sedangkan menurut Pniel Mark, Y.S. & Carolina, M.N. (2021) menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *work role performance*, namun tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *knowledge sharing*, sehingga variabel *knowledge sharing* tidak memiliki peran mediasi bagi pengaruh *servant leadership* terhadap *work role performance*. Namun menurut Nursaimatussaddiya, Priadana, Sidik & Djulius, Horas. (2023) *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing*, ini disebabkan karena kepemimpinan menciptakan budaya dan iklim yang mendorong sejauh mana *knowledge sharing* dijalankan anggota organisasi.

H3 : Ada pengaruh positif antara *servant leadership* terhadap *knowledge sharing*.

2.4. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja adalah ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dalam memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik (Foster 2015). Sedangkan

menurut Asmawi (2017), pengalaman kerja adalah pengetahuan atau keterampilan yang telah diketahui dan dikuasai seseorang yang akibat dari perbuatan atau pekerjaan yang telah dilakukan selama beberapa waktu tertentu. Studi Jonias Resi & Hanifa Djakaria (2020) menjelaskan bahwa pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta ketrampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkatan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki. Sedangkan menurut Sumardjo & Priansa (2018) pengalaman kerja merupakan proses pembentukan pengetahuan atau ketrampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan dalam melaksanakan tugas.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan dan ketrampilan dalam melaksanakan pekerjaan yang diukur dari lamanya bekerja atau masa kerjanya.

Indikator pengalaman kerja menurut Foster (2015), ada beberapa indikator untuk menentukan pengalaman kerja yaitu :

1. Lama waktu atau masa kerja

Yaitu tentang ukuran lama waktu kerja yang telah ditempuh seseorang karyawan agar karyawan tersebut bisa melakukan suatu pekerjaan dan mengetahui pekerjaan tersebut dengan baik.

2. Tingkat pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki

Yaitu tingkat pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan pekerjaan termasuk juga dengan pengetahuan terhadap kondisi organisasinya.

3. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan

Yaitu sebuah tingkat kemampuan karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Kemampuan ini tentang penguasaan dalam aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaannya

Bedasarkan penelitian dari Erwan K & Subandrio (2023) Pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan artinya bahwa jika pengalaman kerja meningkat maka kinerja karyawan juga meningkat. Penelitian Muhammad Ilham (2022) menyatakan bahwa pengalaman kerja diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia di dalam perusahaan, tujuan hal tersebut untuk mendapatkan hasil kerja yang efektif dan peningkatan produktivitas kerja bagi karyawan itu sendiri. Atau dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan yang berkualitas bisa terbentuk dari pengalaman kerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Erwan K & Subandrio (2023) dan penelitian Muhammad Ilham (2022), penelitian Jonias Resi & Hanida Djakaria (2020) yang menyatakan bahwa secara parsial pengalaman kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H4 : Ada pengaruh positif antara pengalaman kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

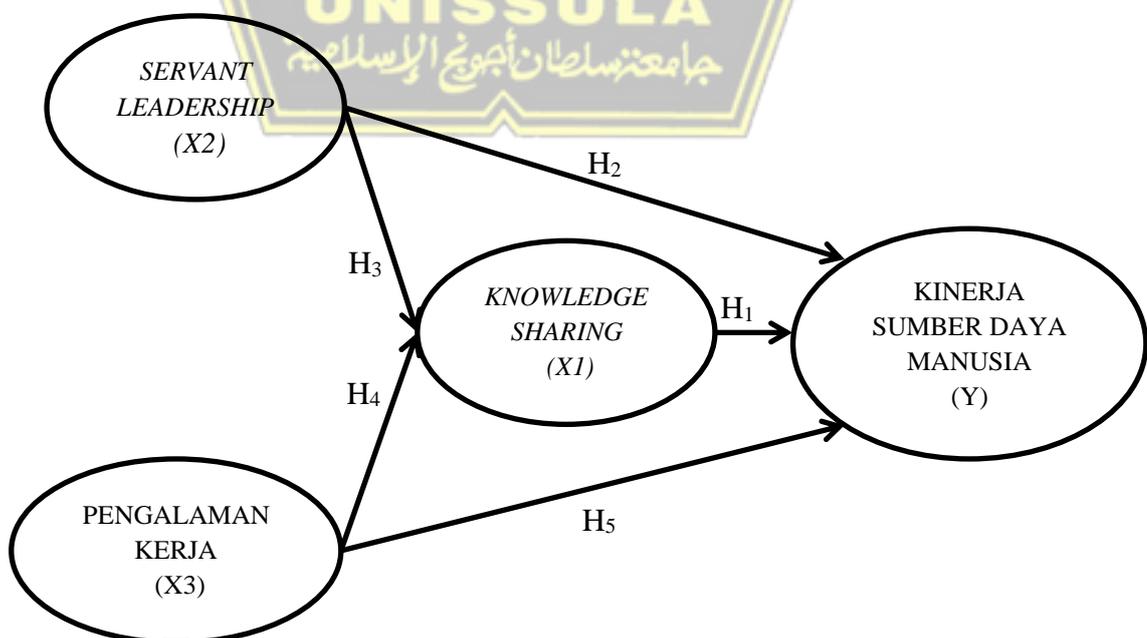
Berdasarkan penelitian E.W Filatrovi (2018) pengalaman kerja tidak berpengaruh negatif terhadap *knowledge sharing*. Sedangkan menurut Sutton (2006) Pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*.

H5 : Ada pengaruh positif antara pengalaman kerja terhadap *knowledge sharing*.

2.5. Model Empirik Penelitian

Pengembangan kerangka pikir penelitian didasarkan atas penelaahan pustaka yang telah dilakukan sebelumnya, maka model empirik digambarkan ke dalam Gambar 2.2. Pada gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa Kinerja Sumber Daya Manusia dipengaruhi oleh *Servant Leadership*, Pengalaman kerja dan *Knowledge Sharing*.

Gambar 2. 2 Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory research*). Sugiyono (2017) mengatakan bahwa metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antar variabel satu dengan variabel lainnya. Variabel tersebut mencakup : *servant leadership*, pengalaman kerja, *knowledge sharing* dan kinerja sumber daya manusia. Alasan utama menggunakan metode ini adalah untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka diharapkan dapat menjelaskan hubungan dan pengaruh antar variabel bebas dan terikat yang ada dalam hipotesis.

3.2. Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ini mencakup *servant leadership*, pengalaman kerja, *knowledge sharing* dan kinerja sumber daya manusia. Adapun masing-masing indikator nampak pada Tabel 3.1.

Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	<i>Servant Leadership</i>	1. Keinginan dan kemampuan	• Greenleaf (1970)
	Model kepemimpinan yang memiliki 2 (dua) fungsi	mendengarkan dan	• Keith (2008)

No	Variabel	Indikator	Sumber
	sekaligus yaitu fungsi	memahami	• Spears (2010)
	memimpin dan fungsi	2. Kemampuan melayani	
	melayani karyawannya dengan	3. Membangun komunitas	
	maksud untuk meningkatkan	4. Konseptualisasi	
	kualitas kerja dan kemampuan	5. Visioner	
	dari karyawan tersebut guna		
	pencapaian tujuan dari		
	organisasi.		
2.	Pengalaman Kerja	1. Lama waktu atau masa	• Foster (2015)
	Tingkat penguasaan kerja	2. Tingkat pengetahuan	
	pengetahuan dan ketrampilan	dan ketrampilan yang	
	dalam melaksanakan pekerjaan	yang dimiliki	
	yang diukur dari lamanya	3. Penguasaan terhadap	
	bekerja atau masa kerjanya.	pekerjaan dan peralatan	
3.	Knowledge Sharing	1. Kemampuan seorang	• Carmeli,
	Proses menyebarluaskan	pemimpin dalam	Gelbard dan
	informasi yang dimiliki, guna	memotivasi	Reiter-
	peningkatan kompetensi	bawahannya untuk	Palmon
	masing-masing individu untuk	berbagi informasi dan	(2013)
	meningkatkan kinerjanya serta	pengetahuan	
	menciptakan ide dan inovasi	2. Kemampuan	

No	Variabel	Indikator	Sumber
	yang baru guna tercapainya visi dan misi organisasi.	memecahkan masalah dengan solusi kreatif	
		3. Kemampuan menyerap informasi dan pengetahuan	
		4. Kemampuan menyampaikan pengetahuan yang didapat dari internal dan eksternal organisasi.	
4.	Kinerja Manusia Kinerja sumber daya manusia merupakan hasil yang dapat diukur selama periode tertentu berdasarkan standar yang ditetapkan suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.	Sumber Daya 1. Kuantitas 2. Kualitas 3. Waktu 4. Kemampuan Bekerjasama	<ul style="list-style-type: none"> • Edison (2016) • Mathis-Jackson (2006)

3.3. Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup sumber data primer dan sumber data skunder. Sumber data primer adalah data dimana sumber data langsung yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Ahmad Fauzi dkk 2022). Data primer dalam penelitian ini dalam studi ini mencakup : *servant leadership*, pengalaman kerja, *knowledge sharing* dan kinerja sumber daya manusia.

Sumber data sekunder adalah data dimana sumber data tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah data perangkat desa di Kecamatan Susukan Kabupaten Semarang serta peraturan-peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan penelitian ini.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini metode pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner, merupakan teknik/metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan salah satu teknik/metode yang efisien jika variabelnya sudah pasti dapat diukur sehingga tahu apa yang bisa diharapkan dari responden.

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

Tabel 3. 2 Skoring Item Instrument

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
---------------------------	---	---	---	---	---	------------------

3.5. Responden

Responden adalah subyek atau orang yang ditetapkan untuk memberikan jawaban atau tanggapan dari suatu penelitian. Sedangkan populasi adalah keseluruhan dari objek penelitian yang akan diteliti, dan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono 2008). Dalam penelitian ini populasi adalah perangkat desa yang ada diwilayah Kecamatan Susukan Kabupaten Semarang. Adapun perinciannya adalah sebagai berikut :

Tabel 3. 3 Jumlah Perangkat Desa Se - Kec. Susukan, Kab. Semarang

NO	DESA	JUMLAH PERANGKAT DESA (Orang)
1	Badran	12
2	Timpik	22
3	Tawang	20
4	Bakalrejo	14
5	Ketapang	13
6	Susukan	12
7	Sidoharjo	15

NO	DESA	JUMLAH PERANGKAT DESA (Orang)
8	Gentan	18
9	Muncar	13
10	Ngasinan	11
11	Koripan	15
12	Kenteng	14
13	Kemetul	12
Jumlah Perangkat Desa		191

Sumber : Kecamatan Susukan Dalam Angka 2023

Karena jumlah populasinya hanya sedikit, maka penelitian ini menggunakan metode sensus, dimana seluruh populasi dijadikan sebagai sampel. Sehingga responden yang akan digunakan adalah sebanyak 191 responden.

3.6. Teknik Analisis

3.6.1. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian tersebut (Umar: 2012). Pengujian ini dilakukan untuk mempermudah dalam memahami variabel-variabel penelitian. Statistik deskriptif yang dimaksudkan untuk memberikan penjelasan mengenai

distribusi perilaku data sampel yang memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian. Data demografi tersebut antara lain: jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan lama bekerja.

Menurut Ferdinan (2013) didalam melakukan analisis deskriptif untuk pertanyaan dari kuesioner setiap variabel, diperlukan scoring pembobotan yang dilakukan dengan mengalikan hasil frekuensi setiap jawaban dengan bobot jawaban tersebut. Pembobotan dilakukan untuk mengetahui bobot total dari setiap indikator untuk menentukan apakah responden setuju atau tidak dengan pertanyaan kuesioner. Perhitungan Three Box Methode (Ferdinan, 2013), ditunjukkan sebagai berikut :

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

Nilai tertinggi adalah 5, nilai terendah adalah 1, maka diperoleh interval kelas :

$$\text{Interval kelas} = \frac{5 - 1}{3} = 1,33$$

Angka 1,33 merupakan jarak interval kelas masing-masing kategori, sehingga hasilnya adalah sebagai berikut :

- a. Jika hasil skor rata-rata jawaban dari responden masing-masing variabel diantara 1,00 – 2,33 maka skor variabel termasuk kategori rendah. Hal tersebut berarti rata-rata responden tidak setuju dengan pertanyaan yang ada di kuesioner.
- b. Jika hasil skor rata-rata jawaban dari responden masing-masing variabel diantara 2,34 – 3,67 maka skor variabel termasuk kategori sedang Hal

tersebut berarti rata-rata responden cukup setuju dengan pertanyaan yang ada di kuesioner.

- c. Jika hasil skor rata-rata jawaban dari responden masing-masing variabel diantara 3,68 – 5,00 maka skor variabel termasuk kategori tinggi. Hal tersebut berarti rata-rata responden sangat setuju dengan pertanyaan yang ada di kuesioner.

3.6.2. Analisis Structural Equation Modeling (SEM) dengan Metode Partial Least Square (PLS)

Analisis *Partial Least Squares* (PLS) adalah teknik statistika multivariat yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda (Jogiyanto, 2011:55). *Partial Least Square* adalah salah satu metode statistika *The Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data, selain itu PLS-SEM bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antarkonstruksi dengan melihat apakah ada hubungan atau pengaruh antarkonstruksi tersebut. PLS-SEM tidak mensyaratkan jumlah sampel besar serta menggunakan skala pengukuran nominal, ordinal, dan continuous. Iterasi yang dilakukan dengan berbasis varian, pada penggunaan PLS-SEM, tidak mensyaratkan data terdistribusi normal, mengabaikan efek multikolinieritas antar-indikator, dan variabel latennya, serta estimasi parameter dapat dengan langsung dilakukan tanpa persyaratan kriteria *goodness of fit*.

Keunggulan-keunggulan dari PLS-SEM, menurut Jogiyanto (2011:58) adalah sebagai berikut :

1. Mampu memodelkan banyak variabel dependen dan variabel independen (model kelompok).
2. Mampu mengelola masalah multikolinieritas antarvariabel independen.
3. Hasil tetap kokoh (*robust*), walaupun terdapat data yang tidak normal dan hilang (*missing value*).
4. Menghasilkan variabel laten independen secara langsung berbasis *cross-product* yang melibatkan variabel laten dependen sebagai kekuatan prediksi.
5. Dapat digunakan pada konstruk reflektif dan formatif.
6. Dapat digunakan pada sampel kecil.
7. Tidak mensyaratkan data berdistribusi normal.
8. Dapat digunakan pada data dengan tipe skala berbeda, yaitu nominal, ordinal, dan kontinu.

PLS adalah analisis persamaan structural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model structural dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Sumber Daya Manusia

X1 = Knowledge Sharing

X2 = Servant Leadership

X3 = Pengalaman Kerja

β = Koefisien Regresi

e = Standart Error

3.6.3. Pengujian Kualitas Data

Dalam PLS-SEM, ada dua tahapan evaluasi model pengukuran yang digunakan, yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Tujuan dari dua tahapan evaluasi model pengukuran ini dimaksudkan untuk menilai validitas dan reliabilitas suatu model.

A. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Dalam tahapan model pengukuran (*Outer Model*) dikenal dengan uji validitas konstruk dan uji reliabilitas.

- Pengujian validitas konstruk dalam PLS-SEM terdiri dari validitas konvergen dan validitas diskriminan. Menurut Jogiyanto (2011:70), korelasi yang kuat antara konstruk dan item-item pertanyaannya dan hubungan yang lemah dengan variabel lainnya, merupakan salah satu cara untuk menguji validitas konstruk (*construct validity*). Validitas konstruk terdiri atas :

1) Validitas Konvergen

Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Jogiyanto, 2011:70). Uji validitas indikator reflektif dengan program SmartPLS dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk tiap indikator konstruk (Ghozali & Latan, 2015:74). *Rule of Thumb* untuk menilai validitas konvergen adalah nilai *loading factor* harus lebih dari 0.7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan antara 0.6–0.7 untuk penelitian yang bersifat *exploratory*, serta nilai *average variance inflation factor* (AVE) harus lebih besar dari 0.5 (Ghozali & Latan, 2015:74).

2) Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi (Jogiyanto, 2011:71). Cara menguji validitas diskriminan dengan indikator reflektif adalah dengan melihat nilai *cross loading*. Nilai ini untuk setiap variabel harus lebih besar dari 0,70 (Ghozali & Latan, 2015:74). Menurut Chin, Gopal, & Salinsbury dalam Jogiyanto (2011:71), model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar

daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model.

Interaction Variabel, pengukuran untuk variabel moderator dengan Teknik menstandarkan skor variabel laten yang dimoderasi dan memoderasi, kemudian membuat konstruk interaksi dengan cara mengalihkan nilai standart indikator laten dengan variabel moderator, baru dikalikan iterasi ulang.

- Uji reliabilitas digunakan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk (Ghozali & Latan, 2015:75). Mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan cara *Composite Reliability*. *Rule of Thumb* untuk menilai reliabilitas konstruk adalah nilai *Composite Reliability* harus lebih besar dari 0,70.

B. Model Struktural (*Inner Model*)

Uji model struktural (*inner model*) dapat dilakukan dengan beberapa uji antara lain nilai *R-Square* dan *Q-Square* (*Prediction Relevance*).

- Nilai *R-Square* digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen (Jogiyanto, 2011:72). Nilai *R-Square* 0.75, 0.50, dan 0.25 masing-masing mengindikasikan bahwa model kuat, moderate, dan lemah (Ghozali & Latan, 2015:82).

- *Q-Square (Prediction Relevance)* dilakukan untuk mengetahui kapasitas prediksi dengan prosedur *blindfolding*. Apabila nilai *Q-Square* > dari 0 maka model memiliki *Prediction Relevance* dan sebaliknya jika nilai *Q-Square* < dari 0 maka model kurang memiliki *Prediction Relevance*.

3.6.4. Pengujian Hipotesis

Ukuran signifikansi hipotesis dapat menggunakan perbandingan nilai *T-table* dengan *T-statistic*. Jika *T-statistic* lebih tinggi dibandingkan dengan *T-table*, maka diartikan hipotesis diterima. Nilai *signifikansi* yang digunakan (*two-tailed*) *T-table* 1.650 (*significance level* = 10%), *T-table* 1.960 (*significance level* = 5%), dan *T-table* 2.580 (*significance level* = 1%), (Ghozali & Latan, 2015:85). Dalam penelitian ini menggunakan tingkat keyakinan 95% (*alpha* 95%), maka nilai *T-table* untuk hipotesis adalah 1,960.

Analisis PLS (*Partial Least Square*) yang digunakan dalam penelitian ini adalah program SmartPLS 3.0.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Obyek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perangkat desa di Kecamatan Susukan, Kabupaten Semarang yang terdiri dari 13 (tiga belas) Desa. Penelitian dengan cara menyebarkan kuesioner secara manual bersamaan dengan kegiatan yang dilakukan di desa. Kuesioner dapat didistribusikan 100% ke perangkat desa selama kurang lebih 3 (tiga) minggu. Kuesioner yang didistribusikan sebanyak 191 kuesioner, dan jumlah kuesioner yang kembali sebanyak 154 kuesioner. Secara detail dapat dilihat pada tabel 4.1 dibawah ini :

Tabel 4. 1 Hasil Penyebaran Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Kuesioner disebar	191
Kuesioner kembali	154
Kuesioner tidak kembali	37
Kuesioner digunakan	154
<i>Respon rate</i>	80,6%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Dari Tabel 4.1 menunjukkan bahwa tingkat responden adalah sebesar 80,6%, dimana dari 191 kuesioner disebar, 154 kuesioner yang kembali dan 154 kuesioner digunakan.

4.1.1. Gambaran Umum Responden

Terdapat beberapa karakteristik respondari dari 154 responden yang diperoleh, antara lain dikelompokkan dalam jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan lama bekerja.

Tabel 4. 2 Jenis Kelamin Responden

Keterangan	Jumlah	Prosentase
Laki-laki	119	77,3%
Perempuan	35	22,7%

Sumber : Data primer yang diolah 2025

Dari Tabel 4.2 menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 119 responden atau 77,3%. Dari data tersebut maka dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di pemerintah desa saat ini jenis kelamin laki-laki sangat mempengaruhi, karena saat ini perangkat desa masih didominasi oleh laki-laki.

Tabel 4. 3 Usia Responden

Keterangan	Jumlah	Prosentase
Kurang dari 26 Th	4	2,6 %
26 - 35 Th	29	18,8 %
36 - 45 Th	32	20,8 %
46 - 55 Th	50	32,5 %
Lebih dari 55 Th	39	25,3 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Dari Tabel 4.3 diketahui bahwa responden dengan usia kurang dari 26 tahun sebanyak 4 orang, responden dengan usia 26 - 35 tahun sebanyak 29 orang, responden dengan usia 36 - 45 tahun sebanyak 32 orang, responden dengan usia 46 - 55 tahun sebanyak 50 orang dan responden dengan usia lebih dari 55 tahun sebanyak 39 orang. Dari data tersebut menunjukkan bahwa responden dengan usia 46 - 55 tahun paling banyak mempengaruhi kualitas sumber daya manusia di pemerintah desa.

Tabel 4. 4 Tingkat Pendidikan Responden

Keterangan	Jumlah	Prosentase
SD/Sederajat	0	0 %
SLTP/Sederajat	14	9,1 %
SLTA/Sederajat	95	61,7 %
D3/S1	44	28,6 %
S2	1	0,6 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Dari Tabel 4.4 diketahui bahwa tidak ada responden yang tingkat pendidikannya SD, responden dengan tingkat pendidikan SLTP/Sederajat sebanyak 14 orang, responden dengan tingkat pendidikan SLTA/Sederajat sebanyak 95 orang, responden dengan tingkat pendidikan D3/S1 sebanyak 44 orang, dan responden dengan tingkat pendidikan S2 sebanyak 1 orang. Dari data tersebut menunjukkan responden dengan tingkat pendidikan SLTA/Sederajat paling banyak mempengaruhi kualitas sumber daya manusia di pemerintah desa.

Tabel 4. 5 Lama Bekerja Responden

Keterangan	Jumlah	Prosentase
Dibawah 5 Th	30	19,5 %
5 - 10 Th	35	22,7 %
11 - 15 Th	22	14,3 %
16 - 19 Th	19	12,3 %
Diatas 20 Th	48	31,2 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Dari Tabel 4.5 diketahui bahwa responden dengan lama bekerja dibawah 5 tahun sebanyak 30 orang, responden dengan lama bekerja dibawah 5 - 10 tahun sebanyak 35 orang, responden dengan lama bekerja dibawah 11 - 15 tahun sebanyak 22 orang, responden dengan lama bekerja dibawah 16 - 19 tahun sebanyak 19 orang, dan responden dengan lama bekerja diatas 20 tahun sebanyak 48 orang. Dari data tersebut menunjukkan responden dengan lama bekerja diatas 20 tahun paling banyak mempengaruhi kualitas sumber daya manusia di pemerintah desa.

4.2. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif bertujuan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan. Dalam hal ini menjelaskan respon para perangkat desa terhadap pertanyaan yang diajukan masing-masing variabel *Servant Leadership*, *Pengalaman Kerja*, *Knowledge Sharing*, dan *Kinerja Sumber Daya*

Manusia. Tanggapan responden terhadap masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

a. Variabel *Servant Leadership*

Berikut tanggapan responden terhadap variabel *Servant Leadership* :

Tabel 4. 6 *Servant Leadership*

No	Indikator	Rata-rata Jawaban Responden	Kriteria
1.	Keinginan dan kemampuan mendengarkan dan memahami	4.247	Tinggi
2.	Kemampuan melayani	4.325	Tinggi
3.	Membangun komunitas	4.182	Tinggi
4.	Konseptualisasi	4.136	Tinggi
5.	Visioner	4.136	Tinggi
Rata-rata keseluruhan		4.205	

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Dari Tabel 4.6 rata-rata variabel *servant leadership* mempunyai skor rata-rata 4,205 dengan kategori tinggi berarti bahwa perangkat desa di Kecamatan Susukan telah mempunyai sosok pemimpin yang melayani. Ini ditunjukkan dengan indikator keinginan dan kemampuan mendengarkan dan memahami dimana dapat digambarkan bahwa pemimpin mereka telah berkeinginan dan mempunyai kemampuan

mendengarkan serta memahami kritik dan masukan dari para perangkat desa, indikator kemampuan melayani dapat digambarkan bahwa pemimpin mereka bukan seorang pemimpin yang hierarkis, indikator membangun komunitas dapat digambarkan bahwa pemimpin mereka mengedepankan kepentingan bersama dalam pengambilan keputusan, indikator konseptual dapat digambarkan bahwa pemimpin mempunyai perencanaan-perencanaan yang matang dalam melaksanakan program atau kegiatan untuk mencapai tujuannya, indikator visioner dapat digambarkan bahwa pemimpin berorientasi pada masa depan dalam merencanakan atau membuat strategi pelaksanaan program atau kegiatannya. Tingginya tanggapan responden terhadap keseluruhan indikator *servant leadership* memberikan pengertian bahwa penting bagi pemerintah desa dalam menentukan seorang pemimpin sehingga kualitas sumber daya manusia perangkat desa dapat lebih berkualitas.

b. Variabel Pengalaman Kerja

Berikut tanggapan responden terhadap variabel Pengalaman Kerja :

Tabel 4. 7 Pengalaman Kerja

No	Indikator	Rata-rata Jawaban Responden	Kriteria
1.	Lama waktu atau masa kerja	4.201	Tinggi

No	Indikator	Rata-rata Jawaban Responden	Kriteria
2.	Tingkat pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki	4.065	Tinggi
3.	Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan	3.961	Tinggi
Rata-rata keseluruhan		4.076	

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Dari Tabel 4.7 rata-rata variabel Pengalaman Kerja mempunyai skor rata-rata 4,076 dengan kategori tinggi berarti bahwa sebagian perangkat desa di Kecamatan Susukan telah mempunyai pengalaman kerja yang baik. Ini ditunjukkan dengan indikator lama waktu atau masa kerja dengan tanggapan responden tertinggi, dimana dapat menggambarkan bahwa masa kerja perangkat desa di Kecamatan Susukan telah mempunyai masa kerja yang cukup lama sehingga mendukung Kinerja Sumber Daya Manusia, sedangkan indikator Penugasan terhadap pekerjaan dan peralatan mempunyai tanggapan responden terendah, ini dapat mempersepsikan bahwa meskipun telah mempunyai masa kerja yang lama namun terkait dengan penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan kerja belum semua berkompeten.

c. Variabel *Knowledge Sharing*

Berikut tanggapan responden terhadap variabel *Knowledge Sharing* :

Tabel 4. 8 *Knowledge Sharing*

No	Indikator	Rata-rata Jawaban Responden	Kriteria
1.	Kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya untuk berbagi informasi dan pengetahuan	4.299	Tinggi
2.	Kemampuan memecahkan masalah dengan solusi kreatif	4.045	Tinggi
3.	Kemampuan menyerap informasi dan pengetahuan	4.032	Tinggi
4.	Kemampuan menyampaikan pengetahuan yang didapat dari internal dan eksternal organisasi.	3.955	Tinggi
Rata-rata keseluruhan		4.083	

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Dari Tabel 4.8 rata-rata variabel *Knowledge Sharing* mempunyai skor rata-rata 4,083 dengan kategori tinggi berarti bahwa perangkat desa telah mempunyai pemimpin yang berorientasi melayani. Ini dapat ditunjukkan dengan indikator kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya untuk berbagi informasi dan pengetahuan dengan tanggapan responden tertinggi yang berarti bahwa pemimpin sering memberi motivasi bawahannya untuk saling berbagi informasi dan pengetahuan yang dimiliki untuk menunjang kinerja. Sedangkan untuk indikator kemampuan menyampaikan pengetahuan yang didapat dari internal dan eksternal organisasi mempunyai tanggapan dari responden terendah dimana dapat menggambarkan bahwa belum maksimalnya kemampuan pemimpin dalam menyampaikan pengetahuan yang didapat kepada bawahannya. Indikator ini memiliki pengaruh yang rendah dibandingkan dengan indikator-indikator lainnya dalam *knowledge sharing* yang mana secara keseluruhan indikator termasuk kategori tinggi.

d. Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia

Berikut tanggapan responden terhadap variabel Kinerja Sumber Daya Manusia :

Tabel 4. 9 Kinerja Sumber Daya Manusia

No	Indikator	Rata-rata Jawaban Responden	Kriteria
1.	Kuantitas	3.968	Tinggi

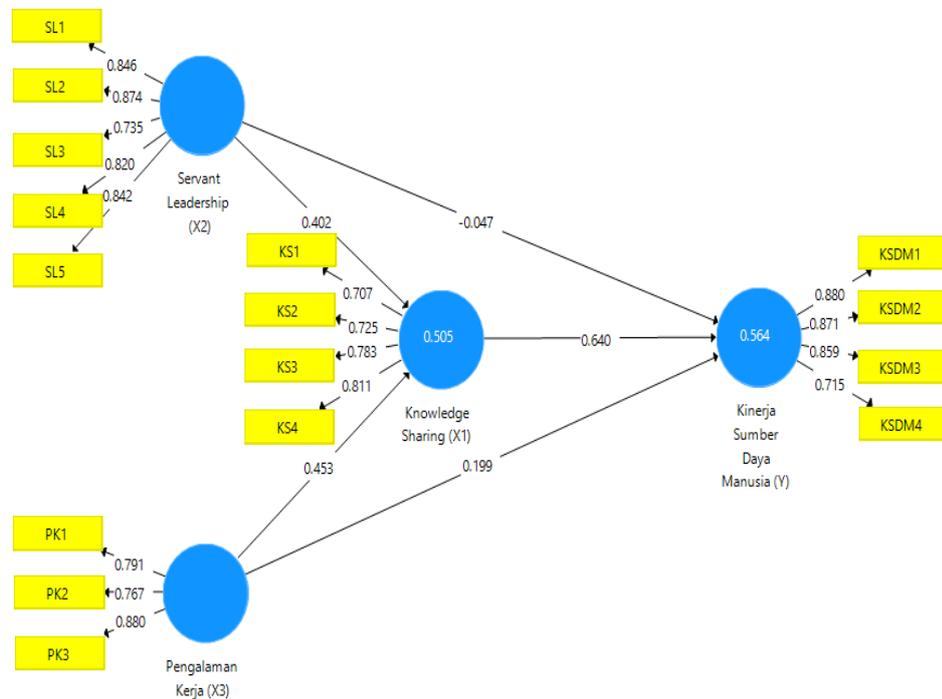
No	Indikator	Rata-rata Jawaban Responden	Kriteria
2.	Kualitas	3.974	Tinggi
3.	Waktu	3.935	Tinggi
4.	Kemampuan Bekerjasama	4.188	Tinggi
Rata-rata keseluruhan		4.016	

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Dari Tabel 4.9 rata-rata variabel Kinerja Sumber Daya Manusia mempunyai skor rata-rata 4,016 dengan kategori tinggi berarti bahwa perangkat desa di Kecamatan Susukan telah mempunyai kinerja yang baik. Ini ditunjukkan pada indikator kemampuan bekerjasama yang menjadi indikator dengan tanggapan dari responden tertinggi yang menggambarkan bahwa perangkat desa dalam menyelesaikan tugasnya telah mempunyai kemampuan dalam bekerjasama satu dengan yang lain sehingga penyelesaian tugas akan menjadi lebih ringan. Sedangkan indikator waktu mempunyai nilai terendah dari indikator-indikator lainnya yang secara keseluruhan mempunyai kategori tinggi, dimana ini dapat menggambarkan bahwa dalam penyelesaian tugas masih belum sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Sehingga perlu upaya kembali bagi perangkat desa untuk dapat menyelesaikan tugasnya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

4.3. Analisis Data

Analisis data dan pengujian model penelitian ini menggunakan *SmartPLS 3.0 (PLS Algorithm)*. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut :



Gambar 4. 1 Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (*PLS Algorithm*)

4.3.1. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui uji validitas dan reliabilitas, yaitu dengan cara *convergent validity* dan *discriminant validity*.

4.3.1.1. Uji Validitas

a. *Convergent Validity*

Convergent Validity dapat dilihat dari nilai *loading factor* tiap-tiap indikator, jika nilai *loading factor* lebih dari 0,7 maka dapat dikatakan

valid. Selain itu juga dapat dilihat dari nilai *average variance inflation factor* (AVE) yang nilainya harus lebih besar dari 0,5.

Tabel 4. 10 Hasil *Convengent Validity* dengan Nilai *Loading Factor* dan AVE

Variabel	Indikator	Nilai <i>Loading Factor</i>	Nilai AVE	Keterangan
<i>Knowledge Sharing</i>	KS1	0,707	0,574	VALID
	KS2	0,725		
	KS3	0,783		
	KS4	0,811		
<i>Servant Leadership</i>	SL1	0,846	0,680	VALID
	SL2	0,874		
	SL3	0,735		
	SL4	0,820		
	SL5	0,842		
Pengalaman Kerja	PK1	0,791	0,663	VALID
	PK2	0,767		
	PK3	0,880		

Variabel	Indikator	Nilai Loading Factor	Nilai AVE	Keterangan
	KSDM1	0,880		
Kinerja Sumber Daya Manusia	KSDM2	0,871	0,696	VALID
	KSDM3	0,859		
	KSDM4	0,715		

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Dari Gambar 4.1 dan Tabel 4.10 dapat diketahui bahwa indikator untuk variabel Knowledge Sharing, *Servant Leadership*, Pengalaman Kerja dan Kinerja Sumber Daya Manusia memiliki nilai *loading factor* > 0,70 sehingga indikator dapat dikatakan valid dan nilai AVE untuk keseluruhan variabel juga > 0,5 yang dapat diartikan variabel tersebut valid sehingga memenuhi kelayakan untuk dilakukan penelitian.

b. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity dapat diukur dari nilai *Cross Loading*, jika nilai *cross loading* lebih dari 0,70 maka indikator tersebut dinyatakan valid. Ini dilakukan untuk menguji sejauh mana variabel penelitian berbeda dari variabel lainnya sesuai dengan standar empiris.

Tabel 4. 11 Nilai *Cross Loading*

	<i>Knowledge Sharing</i> (X1)	<i>Kinerja Sumber Daya Manusia</i> (Y)	<i>Pengalaman Kerja</i> (X3)	<i>Servant Leadership</i> (X2)
KS1	0,707	0,357	0,338	0,652
KS2	0,725	0,571	0,613	0,320
KS3	0,783	0,640	0,407	0,426
KS4	0,811	0,623	0,460	0,385
KSDM1	0,669	0,880	0,515	0,308
KSDM2	0,681	0,871	0,532	0,349
KSDM3	0,588	0,859	0,418	0,353
KSDM4	0,484	0,715	0,422	0,320
PK1	0,508	0,403	0,791	0,438
PK2	0,394	0,318	0,767	0,176
PK3	0,554	0,611	0,880	0,300
SL1	0,521	0,327	0,336	0,846
SL2	0,483	0,314	0,297	0,874
SL3	0,397	0,253	0,310	0,735
SL4	0,478	0,365	0,262	0,820
SL5	0,479	0,364	0,371	0,842

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.11 nilai Cross Loading untuk semua indikator dalam masing-masing variabel memiliki nilai $> 0,70$ sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator dari semua variabel tersebut diatas dinyatakan valid.

4.3.1.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Untuk mengukur reliabilitas variabel dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Jika nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,60$ atau nilai *Composite Reliability* $> 0,7$ maka variabel dapat disimpulkan reliabel.

Tabel 4. 12 Hasil internal consistency reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Knowledge Sharing</i>	0,752	0,843
Kinerja Sumber Daya Manusia	0,853	0,901
Pengalaman Kerja	0,749	0,854
<i>Servant Leadership</i>	0,882	0,914

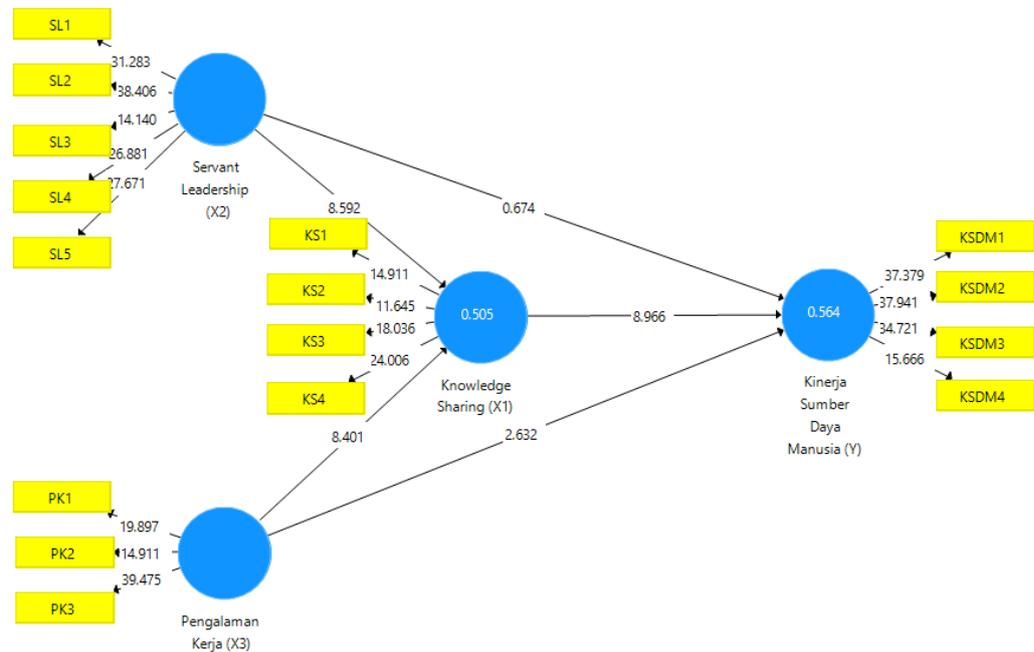
Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,60$ dan nilai *Composite Reliability* $> 0,7$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel yang digunakan telah reliabel.

4.3.2. Pengujian Model Struktur (*Inner Model*)

Analisis data dan pengujian model penelitian ini menggunakan *SmartPLS*

3.0 (*Bootstrapping*). Adapun hasilnya adalah sebagai berikut :



Gambar 4. 2 Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (*Bootstrapping*)

4.3.2.1. R-Square

Nilai R-Square digunakan mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen.

Tabel 4. 13 Hasil uji *R-Square*

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
<i>Knowledge Sharing</i>	0,505	0,499
<i>Kinerja Sumber Daya Manusia</i>	0,564	0,555

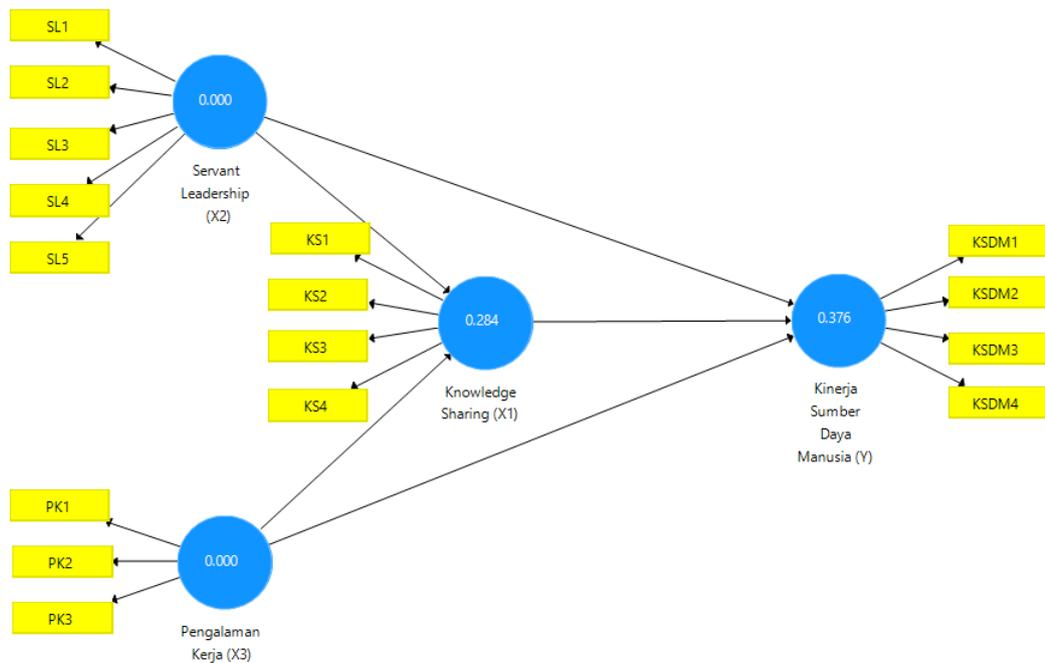
Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.13 diketahui bahwa nilai *R-Square* untuk *Knowledge Sharing* sebesar 0,505 sehingga mempunyai pengaruh *moderate* atau dapat berarti bahwa variabel *Knowledge Sharing* dapat dijelaskan oleh variabel *Servant Leadership* dan Pengalaman Kerja dalam model sebesar 50,5% sisanya dijelaskan oleh *variable independent* lain yang tidak ada dalam model penelitian ini. Sedangkan untuk nilai *R-Square* Kinerja Sumber Daya Manusia sebesar 0,564 sehingga juga mempunyai pengaruh *moderate* atau dapat berarti bahwa prosentase pengaruh *variable independent* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia sebesar 56,4%.

4.3.2.2. Q-Square

Q-Square dilakukan untuk mengetahui kapasitas prediksi. Apabila nilai *Q-Square* > dari 0 maka model memiliki *Prediction Relevance* dan sebaliknya jika nilai *Q-Square* < dari 0 maka model kurang memiliki *Prediction Relevance*.

Analisis data dan pengujian model penelitian ini menggunakan *SmartPLS 3.0 (Blindfolding)*. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut :



Gambar 4. 3 Hasil Pengolahan SmartPLS 3.0 (Blindfolding)

Tabel 4. 14 Hasil Uji *Q-square*

Variabel	<i>CV Communalitiy</i>	<i>CV Redudancy</i>
<i>Knowledge Sharing</i>	0,289	0,284
Kinerja Sumber Daya Manusia	0,480	0,376
Pengalaman Kerja	0,331	
<i>Servant Leadership</i>	0,469	

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Dari Gambar 4.3 dan Tabel 4.14 menunjukkan bahwa nilai *Q-Square* di semua variabel > 0 maka dapat disimpulkan bahwa model memiliki *Prediction Relevance*. Atau dapat dikatakan bahwa model sudah sesuai karena mempunyai *Construct Crossvalidated Communalitiy* dan *Construct Crossvalidated Redundancy* > 0 .

4.3.3. Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dalam SmartPLS 3.0 menggunakan metode *bootstrapping*. Hasil metode *bootstrapping* dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 4.2. Dalam penelitian ini menggunakan tingkat keyakinan 95% (alpha 95%), maka nilai *T-table* untuk hipotesis adalah 1,960 dan Hipotesis dapat diterima jika P-Value < 0,05 (*significance* 5%). Hasil *Bootstrapping* dapat diperjelas melalui tabel *Path Coefficient* dibawah ini.

Tabel 4. 15 Analisis Hubungan menggunakan *Path Coefficients*

Hubungan Variabel	Original Sample	T – Hitung Statistics	P-Values	Keterangan
<i>Knowledge Sharing</i> > Kinerja Sumber Daya Manusia	0,640	8,966	0,000	Diterima
Pengalaman Kerja > <i>Knowledge Sharing</i>	0,453	8,401	0,000	Diterima
Pengalaman Kerja > Kinerja Sumber Daya Manusia	0,199	2,632	0,004	Diterima
<i>Servant Leadership</i> > <i>Knowledge Sharing</i>	0,402	8,592	0,000	Diterima
<i>Servant Leadership</i> > Kinerja Sumber Daya Manusia	-0,047	0,674	0,250	Ditolak

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

1. **Hubungan antara *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (H1).**

Dari Tabel 4.15 menunjukkan bahwa nilai original sampel *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia sebesar 0,640 dan mempunyai nilai T – Hitung statistic sebesar 8,966 > dari T-tabel (1,960) serta memiliki signifikasi P – Values sebesar 0,000 < Tingkat alpha (0,05). Berdasarkan nilai-nilai tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *Knowledge Sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia, sehingga **H1 dapat Diterima.**

2. **Hubungan antara *Servant Leadership* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (H2).**

Dari Tabel 4.15 menunjukkan bahwa nilai original sampel *Servant Leadership* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia sebesar -0,047 dan mempunyai nilai T – Hitung statistic sebesar 0,674 < dari T-tabel (1,960) serta memiliki signifikasi P – Values sebesar 0,250 > Tingkat alpha (0,05). Berdasarkan nilai-nilai tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia, sehingga **H2 dapat Ditolak.**

3. **Hubungan antara *Servant Leadership* terhadap *Knowledge Sharing* (H3)**

Dari Tabel 4.15 menunjukkan bahwa nilai original sampel *Servant Leadership* terhadap *Knowledge Sharing* sebesar 0,402 dan

mempunyai nilai $T - \text{Hitung statistic}$ sebesar $8,592 >$ dari $T\text{-tabel}$ ($1,960$) serta memiliki signifikansi $P - \text{Values}$ sebesar $0,000 <$ Tingkat α ($0,05$). Berdasarkan nilai-nilai tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Knowledge Sharing*, sehingga **H3 dapat Diterima**.

4. Hubungan antara Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (H4).

Dari Tabel 4.15 menunjukkan bahwa nilai original sampel Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia sebesar $0,199$ dan mempunyai nilai $T - \text{Hitung statistic}$ sebesar $2,632 >$ dari $T\text{-tabel}$ ($1,960$) serta memiliki signifikansi $P - \text{Values}$ sebesar $0,004 <$ Tingkat α ($0,05$). Berdasarkan nilai-nilai tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Pengalaman Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia, sehingga **H4 dapat Diterima**.

5. Hubungan antara Pengalaman Kerja terhadap Knowledge Sharing (H5).

Dari Tabel 4.15 menunjukkan bahwa nilai original sampel Pengalaman Kerja terhadap *Knowledge Sharing* sebesar $0,453$ dan mempunyai nilai $T - \text{Hitung statistic}$ sebesar $8,401 >$ dari $T\text{-tabel}$ ($1,960$) serta memiliki signifikansi $P - \text{Values}$ sebesar $0,000 <$ Tingkat α ($0,05$). Berdasarkan nilai-nilai tersebut maka dapat disimpulkan

bahwa Pengalaman Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Knowledge Sharing*, sehingga **H5 dapat Diterima**.

Analisis Hubungan menggunakan *Path Coefficients* didapatkan hasil sebagai berikut :

1. Variabel Independen terhadap mediasi
 - a. *Servant Leadership* terhadap *Knowledge Sharing* mempunyai nilai original sampel sebesar 0,402
 - b. *Pengalaman Kerja* terhadap *Knowledge Sharing* mempunyai nilai original sampel sebesar 0,453

Dari nilai diatas diketahui bahwa variable yang lebih berpengaruh terhadap *Knowledge Sharing* adalah Pengalaman Kerja, sehingga dapat diartikan bahwa Pengalaman Kerja sangat mendukung dalam proses *Knowledge Sharing*, karena dengan memiliki Pengalaman Kerja, perangkat desa dapat membagikan pengetahuannya kepada perangkat desa yang lain tentang apa yang sudah mereka pernah alami. Namun nilai original sampel *Servant Leadership* terhadap *Knowledge Sharing* mempunyai selisih yang tidak banyak jika dibandingkan dengan nilai original sampel Pengalaman Kerja terhadap *Knowledge Sharing* yaitu hanya selisih 0,051. Atau dapat juga diartikan bahwa *Servant Leadership* juga dapat mendukung dalam proses *Knowledge Sharing*, sebab dengan *Servant Leadership* interaksi antar perangkat desa juga dapat lebih

terjalin, sehingga proses *Knowledge Sharing* dapat berjalan dengan lebih mudah.

2. Variabel Independen terhadap Variabel Dependen
 - a. *Servant Leadership* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia mempunyai nilai original sampel sebesar -0,047
 - b. *Pengalaman Kerja* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia mempunyai nilai original sampel sebesar 0,199

Dari nilai diatas diketahui bahwa variable yang lebih berpengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia adalah Pengalaman Kerja, atau dapat diartikan bahwa perangkat desa yang lebih memiliki pengalaman kerja maka kinerja mereka juga akan lebih baik pula. Dikarenakan apa yang akan dikerjakan pernah mereka lakukan sebelumnya, sehingga akan mempermudah penyelesaian kinerja mereka dan dari pengalaman tersebut pula maka mereka dapat mengevaluasi hasil kinerja mereka sehingga kinerja kedepannya akan menjadi lebih baik. Sedangkan *Servant Leadership* dianggap tidak berpengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia sebab menunjukkan nilai original sampel negatif.

4.3.4. Pengujian Hipotesis *Indirect Effects*

Uji *Indirect effects* adalah analisis untuk menguji hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain melalui variabel perantara (mediator). Analisis ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel eksogen (variable bebas) terhadap variabel endogen (variable terikat) yang

diantarai oleh variabel perantara (mediator). Dalam penelitian ini menggunakan tingkat keyakinan 95% (alpha 95%), maka nilai *T-table* untuk hipotesis adalah 1,960 dan Hipotesis dapat diterima jika P-Value < 0,05 (*significance 5%*). Hasil analisis dapat dilihat dalam Tabel 4.16 sebagai berikut :

Tabel 4. 16 Nilai *Specific Indirect Effect*

Model	<i>Original sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Dev</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
Pengalaman Kerja > <i>Knowledge Sharing</i> > Kinerja Sumber Daya Manusia	0,290	0,290	0,044	6,576	0,000
<i>Servant Leadership</i> > <i>Knowledge Sharing</i> > Kinerja Sumber Daya Manusia	0,257	0,259	0,045	5,690	0,000

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Dari Tabel 4.16 tersebut diatas dapat dilihat hasil nilai *Indirect Effect* sebagai berikut :

1. Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia melalui *Knowledge Sharing* sebagai mediator mempunyai nilai *original sample* sebesar 0,290 dengan nilai *T – Statistics* sebesar 6,576 > Nilai T-Tabel (1,96), sedangkan nilai signifikansi ditunjukkan dengan P-Values sebesar 0,000 < Tingka Alpha (0,05). Sehingga dapat dikatakan

bahwa variabel *Knowledge Sharing* merupakan variabel mediator. Atau dapat disimpulkan bahwa *Knowledge Sharing* mampu berperan baik dalam memediasi pengaruh antara variabel Pengalaman Kerja dan Kinerja Sumber Daya Manusia.

2. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia melalui *Knowledge Sharing* sebagai mediator mempunyai nilai *original sample* sebesar 0,257 dengan nilai *T – Statistics* sebesar 5,690 > Nilai T-Tabel (1,96), sedangkan nilai signifikansi ditunjukkan dengan P-Values sebesar $0,000 < \text{Tingkat Alpha } (0,05)$. Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel *Knowledge Sharing* merupakan variabel mediator. Atau dapat disimpulkan bahwa *Knowledge Sharing* mampu berperan baik dalam memediasi pengaruh antara variabel *Servant Leadership* dan Kinerja Sumber Daya Manusia.

4.4. Pembahasan

Dalam pembahasan ini akan memaparkan hasil dari pengujian variabel penelitian secara keseluruhan, baik variabel bebas (*Knowledge Sharing*, *Servant Leadership*, dan Pengalaman Kerja) terhadap variabel terikat (Kinerja Sumber Daya Manusia).

4.4.1. Knowledge Sharing

Dari penelitian diperoleh hasil bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia perangkat desa di Kecamatan Susukan (**H1 Diterima**). Hasil ini sesuai dengan teori Nonaka dan Takeuchi (1995) yang menyatakan bahwa *knowledge sharing*

dapat meningkatkan kreativitas, inovasi, dan pemahaman kolektif dalam organisasi. Selain itu juga didukung oleh penelitian Widodo (2013) dan Restadoni (2024) yang menyatakan bahwa *knowledge sharing* mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui pertukaran ide, pengalaman, dan solusi kreatif.

Dalam konteks perangkat desa, *knowledge sharing* memungkinkan terjadinya transfer pengetahuan tentang pengelolaan dana desa, administrasi, dan pelayanan masyarakat. Proses ini dapat membantu perangkat desa dalam memahami tugas-tugas mereka dengan lebih baik, sehingga kinerja mereka meningkat. Indikator tertinggi dalam *knowledge sharing* adalah kemampuan pemimpin memotivasi bawahan untuk berbagi informasi dengan skor 4,299 ini menunjukkan bahwa peran pemimpin sangat krusial dalam menciptakan budaya berbagi pengetahuan.

4.4.2. Servant Leadership

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (**H2 Ditolak**). Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian Setyaningrum et al. (2017) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan melayani dapat meningkatkan kinerja karyawan. Namun, hasil ini sejalan dengan penelitian Agatha (2021) yang menemukan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Beberapa alasan yang mungkin dapat menjelaskan hasil ini antara lain :

➤ Konteks Organisasi Pemerintah Desa

Servant leadership mungkin belum sepenuhnya diterapkan secara efektif di lingkungan pemerintah desa, di mana struktur hierarkis (posisi yang paling tinggi memiliki wewenang paling besar dan posisi di bawahnya memiliki wewenang yang lebih terbatas) masih dominan. Selain itu Pemerintah Desa yang dipimpin oleh Kepala Desa yang merupakan jabatan politis, dianggap perangkat desa bahwa mereka akan mampu menyelesaikan tugasnya berdasarkan pengalaman mereka meskipun ada pergantian kepemimpinan di Pemerintah Desa tersebut.

➤ Variabel Mediasi

Pengaruh *servant leadership* mungkin tidak langsung, tetapi dimediasi oleh variabel lain seperti motivasi atau *employee engagement*, yang tidak diukur dalam penelitian ini.

➤ Karakteristik Responden

Mayoritas responden berusia di atas 46 tahun (57.8%) dan berpendidikan SLTA (61.7%), yang mungkin lebih terbiasa dengan gaya kepemimpinan tradisional daripada *servant leadership*.

Sedangkan *servant leadership* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing* (**H3 Diterima**). Hal ini sesuai dengan penelitian Nursaimatussaddiya et al. (2023) yang menyatakan bahwa

pemimpin yang melayani menciptakan budaya dan iklim organisasi yang mendorong berbagi pengetahuan. Indikator tertinggi dalam *servant leadership* adalah kemampuan melayani dengan skor 4,325 ini menunjukkan bahwa pemimpin yang peduli dan mendengarkan bawahannya dapat memfasilitasi pertukaran pengetahuan.

Dalam hal di pemerintah desa, pemimpin yang melayani (*servant leader*) cenderung mendorong kolaborasi dan komunikasi terbuka, sehingga memudahkan perangkat desa untuk berbagi pengalaman dan pengetahuan. Namun, temuan ini juga menunjukkan bahwa *servant leadership* lebih efektif dalam memengaruhi proses *knowledge sharing* daripada kinerja secara langsung.

4.4.3. Pengalaman Kerja

Hasil dari penelitian ini bahwa Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (**H4 Diterima**). Temuan ini sejalan dengan penelitian Erwan K & Subandrio (2023) yang menyatakan bahwa pengalaman kerja meningkatkan efektivitas dan produktivitas karyawan. Indikator tertinggi dalam pengalaman kerja adalah lama waktu bekerja dengan skor 4,201 ini menunjukkan bahwa perangkat desa dengan masa kerja panjang cenderung lebih memahami tugas-tugas mereka.

Pengalaman kerja memungkinkan perangkat desa menguasai prosedur administrasi, pengelolaan dana desa, dan pelayanan masyarakat dengan lebih baik. Hal ini mengurangi kesalahan dan meningkatkan efisiensi

kerja. Namun, perlu diwaspadai efek kejenuhan (*McEnrue*, 1988), di mana pengalaman kerja yang terlalu lama tanpa pembaruan pengetahuan dapat menurunkan kinerja.

Pengalaman kerja juga berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing* (**H5 Diterima**). Temuan ini mendukung penelitian Sutton (2006) yang menyatakan bahwa karyawan dengan pengalaman kerja lebih lama cenderung lebih aktif berbagi pengetahuan.

Dalam hal di pemerintah desa, perangkat yang berpengalaman memiliki banyak pengetahuan praktis yang dapat dibagikan kepada rekan kerja, terutama dalam hal pengelolaan dana desa, penyelesaian masalah administrative dan pelayanan kepada masyarakat.

4.4.4. Peran Mediasi Knowledge Sharing

Hasil uji *indirect effects* menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berperan sebagai mediator yang signifikan antara :

1. Pengalaman Kerja dan Kinerja Sumber Daya Manusia

Pengalaman kerja memperkaya pengetahuan individu, dan ketika pengetahuan ini dibagikan (*knowledge sharing*), kinerja kolektif meningkat.

2. Servant Leadership dan Kinerja Sumber Daya Manusia.

Meskipun *servant leadership* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, pengaruhnya dimediasi oleh *knowledge sharing*. Artinya, pemimpin yang melayani dapat meningkatkan kinerja dengan terlebih dahulu menciptakan budaya berbagi pengetahuan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai peran *knowledge sharing* dalam memediasi kinerja sumber daya manusia melalui *servant leadership* dan pengalaman kerja pada perangkat desa di Kecamatan Susukan Kabupaten Semarang, dapat disimpulkan hal-hal berikut :

1. *Knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Hal ini menunjukkan bahwa pertukaran pengetahuan, informasi, dan pengalaman antar perangkat desa mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.
2. *Servant leadership* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja sumber daya manusia. Namun, gaya kepemimpinan ini terbukti efektif dalam mendorong proses *knowledge sharing*, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja secara tidak langsung.
3. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*. Pemimpin yang melayani (*servant leader*) menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi dan komunikasi terbuka, sehingga memfasilitasi pertukaran pengetahuan di antara perangkat desa.

4. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Perangkat desa dengan pengalaman kerja yang lebih lama cenderung lebih memahami tugas-tugas mereka, sehingga mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik.
5. Pengalaman kerja juga berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*. Perangkat desa yang berpengalaman lebih aktif dalam berbagi pengetahuan dan solusi kreatif dengan rekan kerja, yang pada akhirnya mendukung peningkatan kinerja kolektif.
6. *Knowledge sharing* berperan sebagai mediator yang efektif antara *servant leadership* dan pengalaman kerja terhadap kinerja sumber daya manusia. Artinya, kedua variabel tersebut lebih berdampak signifikan ketika disalurkan melalui proses berbagi pengetahuan.

5.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pemerintah desa antara lain :

1. Mendorong budaya *knowledge sharing* dengan cara antara lain :
 - a. Pelatihan, Bimbingan Teknis dan *Workshop*.

Organisasi pemerintah desa perlu mengadakan pelatihan atau *workshop* secara berkala untuk mendorong perangkat desa berbagi pengetahuan, pengalaman, dan solusi kreatif.

b. Mendokumentasikan Pengetahuan

Dengan mendokumentasikan / penyimpanan pengetahuan (seperti membuat database atau portal informasi) untuk memudahkan akses dan pertukaran informasi antar-perangkat desa.

c. Memberikan *Reward*

Memberikan penghargaan atau insentif bagi perangkat desa yang aktif berbagi pengetahuan, seperti pengakuan formal atau kesempatan pengembangan karir.

2. Mengoptimalkan gaya kepemimpinan *servant leadership* dengan cara :

a. Pelatihan Kepemimpinan

Kepala Desa dan jajarannya perlu dilatih untuk mengadopsi gaya *servant leadership* yang fokus pada pelayanan, mendengarkan bawahan, dan membangun komunitas.

b. Melakukan Evaluasi Kinerja Pemimpin

Memasukkan indikator *servant leadership* (seperti kemampuan melayani dan membangun kolaborasi dan yang lainnya) dalam evaluasi kinerja Kepala Desa.

c. Menciptakan Komunikasi Terbuka

Menciptakan forum diskusi rutin antara pemimpin dan bawahan untuk memastikan aspirasi dan masukan dari perangkat desa terdengar dan dipertimbangkan.

3. Memaksimalkan Pengalaman Kerja Perangkat Desa dengan cara :

a. Dengan Pendampingan

Mengembangkan pendampingan perangkat desa, di mana perangkat desa yang lebih berpengalaman membimbing yang baru untuk mempercepat adaptasi dan peningkatan kinerja.

b. Mutasi perangkat desa

Melakukan mutasi perangkat desa secara berkala untuk menghindari kejenuhan dan memperkaya pengalaman kerja perangkat desa.

c. Mengadakan pelatihan yang kontinyu

Memfasilitasi pelatihan teknis dan non-teknis untuk memperbarui pengetahuan dan keterampilan perangkat desa, terutama dalam pengelolaan dana desa, administrasi dan pelayanan masyarakat.

5.3 Implikasi Akademis

Penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks organisasi pemerintah desa. Temuan ini juga mendukung teori *knowledge management* dan kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan (*servant leadership*). Penelitian ini juga berkontribusi dalam memvalidasi model mediasi *knowledge sharing* dalam hubungan *servant leadership* dan kinerja.

5.4 Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini hanya mencakup perangkat desa di Kecamatan Susukan, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi dan dalam menyikapi hasilnya diperlukan kehati-hatian.
2. Keterbatasan variabel yang diteliti, dimana dalam penelitian ini hanya meneliti variabel *knowledge sharing*, *servant leadership* dan Pengalaman Kerja, sedangkan masih banyak variabel lain yang dapat mempengaruhi Kinerja Sumber Daya Manusia yang belum diteliti.

5.5 Agenda Penelitian Mendatang

Untuk agenda penelitian mendatang perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut :

1. Penelitian mendatang untuk bisa lebih melibatkan sampel yang lebih luas.
2. Variabel lain seperti motivasi, budaya organisasi atau kebijakan pemerintah dapat dipertimbangkan dalam penelitian mendatang untuk melengkapi analisis.

DAFTAR PUSTAKA

- Agatha, S.C, dan Bryian M.A,. (2021). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja karyawan Melalui Employee Engagement Di Restoran Shaburi dan Kintan Buffet Surabaya. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 7 (2), 63-74.
- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., & Borgogni, L. (2018). *Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. Career Development International*, 23 (1), 33–47.
- Erwan Karles & Subandrio (2023). Pengaruh Pengalaman Kerja, Kepribadian dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Hypermart Bengkulu. *Jurnal entrepreneur dan Manajemen Sains (JEMS)*, 4 (1), 155-162
- E.W Filatrovi (2018). Peningkatan Kinerja dengan Melibatkan Pengalaman Kerja, Pengawasan Kerja serta *Knowledge Sharing* Bagi Karyawan Kontrak di Bank BPR Di Jawa Tengah. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 3 (1), 30-37.
- Fauzi, Ahmad, dkk,. (2022), *Metodologi Penelitian*, Jawa Tengah : Pena Persada.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York : Paulist Press.
- Gujarati, Damodar,. (2003), *Ekonometri Dasar*. Terjemahan: Sumarno Zain, Jakarta: Erlangga.

Handoyo, S. (2010). Pengukuran Servant Leadership Sebagai Alternatif Kepemimpinan Di Institusi Pendidikan Tinggi Pada Masa Perubahan Organisasi, *Makara, Sosial Humaniora*, Vol. 14, No. 2, pp. 130-140.

Hijriah. (2019). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lingkup Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Mamuju Utara. *e Jurnal Katalogis*, Volume 4 Nomor 5, Mei 2016 hlm 37-50.

<https://regional.kompas.com/read/2022/09/28/230628878/kpk-sebut-korupsi-dana-desa-masuk-3-kasus-terbanyak-dalam-korupsi?page=all>,

I Wayan Agus Yogi Antara dkk. (2023). Pengaruh *Knowledge Sharing*, Pengalaman Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Di Hotel Como Uma Ubud Gianyar. *Values*, 4 (2), 510-521

Jonias Resi dan Hanifa Djakaria. (2020). Pengaruh Pengalaman Kerja, Kompetensi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen*, 4 (1), 138-147.

N. A. G. Al-Saffar and A. M. Obeidat. (2020). *The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing*. *Management Science Letters*, 10, 77–90.

<https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.014>

Ninik Probosari dan Yuni Siswanti. (2017). *MANAJEMEN PEGETAHUAN : Pendekatan Konsep dan Aplikasi Riset*. Yogyakarta : Tim Media Mandala.

Nursaimatussaddiya, Priadana, Sidik & Djulius, Horas. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Melayani, Budaya Perguruan Tinggi, dan Komitmen Dosen terhadap Berbagi Pengetahuan serta Implikasinya Pada Kinerja Dosen (Survey pada Dosen Politeknik LLDIKTI Wilayah I Sumatera Utara). Disertasi(S3) thesis, UNIVERSITAS PASUNDAN. <http://repository.unpas.ac.id/id/eprint/67684>

Pniel Mark, Y.S. & Carolina, M.N. (2021). Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Work Role Performance* Dimediasi Oleh *Knowledge Sharing* Pada Perusahaan Sketsa Cipta Graha. *Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis*, 6 (1), 30-39.

Saks, Alan. (2019). *Antecedents and consequences of employee engagement revisited. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 6(1). 19-38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>.

Sawan, F. dkk, (2021). *KNOWLEDGE SHARING*, Strategi Penguatan Perilaku berbagi Pengetahuan Dalam Perspektif *Servant Leadership*, Yogyakarta: Nas Media Pustaka.

Setyaningrum, R. P., Setiawan, M., & Surachman. (2017). *Organizational Commitments Are Media-tion of Relationships Between Servant Leadership and Employee Performance*. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15 (4), 693-701.

- Stephen Andreas Partogi dan Sri Surjani Tjahjawati. (2019). Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Milik Pemerintah. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 5 (03), 46-57.
- Stephen Eka Sapengga. (2016). Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Daun Kencana Sakti Mojokerto. *Agora*, 4 (1), 645-650.
- Sugiyono, (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Suparto Darudiato dan Kevin Setiawan. (2013). *Knowledge Management : Konsep dan Metodologi*. *ULTIMA InfoSys*, 4 (1), 11-17.
- Sutton, Melanie, (2006), “*Emotional intelligence and competence in a knowledge citizens world,*” *South African Journal of Information Management*
- Suwanto, S., Kosasih, K., Nurjaya, N., Sunarsi, D., & Erlangga, H. (2021). Pengaruh Motivasi dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada Happy Restaurant Di Bandung. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 3(4), 546. <https://doi.org/10.32493/jee.v3i4.11292>
- Syafrida Hafni Sahir. (2021). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Penerbit KBM Indonesia.
- Titi, K.M. (2010). *Knowledge Management: Challenges, Techniques*. *Dar Al-Hamed Publishing and Distribution*.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.

Widodo. (2009). Model Pengembangan Evaluasi Strategi. *Majalah Ekonomi*. XIX
(1) : 01-19

Widodo. (2013). Peran Knowledge Sharing Terhadap Kinerja UKM Berbasis
Sikap Kewirausahaan. *EKOBIS*. 14 (2): 17-27.

