

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah serangkaian praktik dan kebijakan yang bertujuan untuk mengelola tenaga kerja guna meningkatkan efektivitas organisasi (Supardi, 2019). MSDM yang baik dapat meningkatkan perilaku organisasi yang berorientasi pada layanan, yang pada akhirnya memperbaiki kualitas layanan dan kepuasan pelanggan (Prihadi, 2022). Selain itu, komitmen yang efektif dalam MSDM terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dalam organisasi. Kompetensi sumber daya manusia serta penerapan sistem pengendalian internal juga memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi, karena dapat mengurangi risiko keuangan yang berdampak pada stabilitas perusahaan (Jumiyem, 2019).

Komitmen organisasi memainkan peran kunci dalam memastikan kinerja perusahaan, karena organisasi yang memiliki komitmen yang kuat dapat beradaptasi dan menghadapi tantangan yang ada dalam upaya mencapai tujuan jangka panjang mereka (Fazzari *et al.*, 2023). Komitmen terhadap kinerja dapat tercermin dalam implementasi kebijakan yang mendukung pengurangan dampak negatif terhadap lingkungan (Prmono, 2024). Selain itu, kepemimpinan yang transformasional juga berperan penting dalam memperkuat komitmen organisasi, yang pada gilirannya mendukung pencapaian tujuan kinerja (Robbani *et al.*, 2021). Dengan demikian, komitmen yang kuat dalam organisasi merupakan landasan penting untuk mendukung kinerja dan adaptasi terhadap perubahan global.

Kompetensi sumber daya manusia menjadi elemen krusial dalam mendukung kinerja BUMDesma, karena kualitas pengelolaan sangat bergantung pada keahlian, pengetahuan, dan kemampuan para pengelolanya (Medah & Santosa, 2023). Kompetensi yang baik memungkinkan pengelola BUMDesma untuk mengidentifikasi potensi desa, mengelola aset secara efektif, serta menciptakan strategi inovatif yang relevan dengan kebutuhan pasar (Hidayati *et al.*, 2023). Selain itu, kompetensi juga mempengaruhi kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan, seperti perkembangan teknologi dan tantangan ekonomi global (Shet & Pereira, 2021). Dengan pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, BUMDesma tidak hanya mampu meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memastikan kelangsungan program dan memberikan manfaat yang konsisten bagi masyarakat desa. Kompetensi yang memadai menjadi fondasi bagi BUMDesma untuk tetap relevan, berdaya saing, dan berkontribusi secara nyata dalam pembangunan desa yang berkelanjutan.

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor kunci dalam memastikan kinerja BUMDesma, karena keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kualitas individu yang menjalankannya (Ilham *et al.*, 2022). Melalui pelatihan, pendidikan, dan peningkatan keterampilan, SDM yang kompeten dapat mengelola

BUMDesma dengan lebih profesional, inovatif, dan adaptif terhadap perubahan (Hildayati *et al.*, 2021). Pengembangan SDM juga mendorong terciptanya kemampuan manajerial yang kuat, pemahaman yang mendalam terhadap potensi lokal, serta kesadaran akan pentingnya kolaborasi dalam mencapai tujuan bersama (Chams & García-Blandón, 2019). Dalam jangka panjang, pengembangan SDM tidak hanya meningkatkan produktivitas dan daya saing, tetapi juga memperkuat fondasi kinerja BUMDesma. Dengan SDM yang terus berkembang, BUMDesma diharapkan mampu menghadapi tantangan, memanfaatkan peluang, dan memberikan dampak positif yang konsisten bagi masyarakat desa (Sari & Ilham, 2024).

Penelitian terdahulu telah mengkaji berbagai aspek terkait kompetensi, pengembangan SDM, dan kinerja organisasi. Ismail (2022) menemukan bahwa kompetensi kewirausahaan mendukung inovasi yang berpengaruh positif terhadap kinerja UKM (Ismail, 2022). Irfan *et al.* (2021) mengidentifikasi bahwa perencanaan proyek dan kompetensi manajer proyek sangat menentukan kesuksesan proyek publik (Irfan *et al.*, 2021). AlKahtani *et al.* (2021) menunjukkan pemberdayaan karyawan meningkatkan komitmen organisasi melalui kepuasan kerja (AlKahtani *et al.*, 2021), sementara Malik *et al.* (2021) menyoroti peran perilaku kewargaan organisasi terhadap kinerja organisasi melalui praktik SDM hijau. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kewargaan organisasi yang berfokus pada lingkungan secara signifikan dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Malik *et al.*, 2021). Organisasi yang mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam tindakan yang ramah lingkungan, seperti pengelolaan sumber daya yang berkelanjutan dan inisiatif hijau lainnya, dapat menciptakan budaya yang mendukung kinerja (Malik *et al.*, 2021). Iqbal (2020) menekankan pentingnya SDM hijau dalam kinerja berkelanjutan (Iqbal, 2020), dan Ahmed *et al.* (2023) menyoroti peran manajemen komitmen dalam inovasi hijau yang mempengaruhi kinerja organisasi (Ahmed *et al.*, 2023). Artikel lainnya juga menggali peran komitmen organisasi sebagai mediator, seperti yang terlihat pada penelitian oleh Azmy (2022), yang menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh pada kinerja karyawan saat bekerja dari rumah (Azmy, 2022).

Badan Usaha Milik Desa Bersama (BUMDESMA) merupakan bentuk kolaborasi antar desa yang bertujuan untuk mengelola potensi ekonomi secara bersama-sama. Kolaborasi ini berfungsi untuk meningkatkan ekonomi lokal dengan pengelolaan yang melibatkan masyarakat secara aktif. Sebagai entitas yang berfokus pada pengembangan ekonomi desa, BUMDesma berperan penting dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa melalui pengelolaan sumber daya yang ada. Penelitian menunjukkan bahwa BUMDES memiliki peran yang sangat besar dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan mengoptimalkan potensi lokal (Triyo *et al.*, 2020). Kinerja BUMDesma sangat bergantung pada pengelolaan yang efisien, inovatif, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan kebutuhan dan tantangan ekonomi. Pengelolaan yang baik dan inovatif

sangat penting untuk memastikan kinerja dan daya saing jangka panjang BUMDES (Heryanto & Fermana, 2022). Dalam konteks ini, pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten menjadi faktor kunci untuk menciptakan BUMDesma yang berdaya saing dan mampu bertahan dalam jangka panjang. Pengembangan SDM yang terampil dan inovatif merupakan kunci untuk meningkatkan kinerja BUMDES dan menciptakan usaha yang berkelanjutan (Syamsuri & Hutasuhut, 2020).

Kinerja BUMDesma dapat dicapai melalui strategi yang mengintegrasikan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Integrasi ini tidak hanya bergantung pada peningkatan kapasitas manajerial dan teknis, tetapi juga pada pembentukan komitmen organisasi yang kuat (M. E. P. Sari & Pratiwi, 2021). Hal ini mendorong seluruh pihak untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan jangka panjang, sebagaimana strategi kinerja yang melibatkan stakeholder secara aktif untuk menghadapi tantangan sosial, ekonomi, dan lingkungan yang ada (Salins *et al.*, 2019). Dengan mengembangkan kompetensi sumber daya manusia yang berkelanjutan, BUMDesma dapat menciptakan inovasi yang relevan dan memanfaatkan potensi lokal, sebagaimana pentingnya inovasi untuk mengurangi konsumsi material dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat dalam konteks pembangunan berkelanjutan (Mensah, 2019). Hal ini akan memperkuat daya saing BUMDesma dan memastikan dampak positif bagi ekonomi desa, meskipun di tengah tantangan perubahan global yang terus berkembang, melalui pendekatan yang berbasis pada kerjasama dan pemberdayaan komunitas (Ifebri *et al.*, 2021).

Kabupaten Jember merupakan salah satu daerah di Provinsi Jawa Timur yang memiliki potensi besar di sektor agribisnis, pariwisata, dan ekonomi kreatif. Dengan jumlah penduduk yang cukup besar dan keragaman budaya yang kaya, Kabupaten Jember terus berupaya mengembangkan berbagai program pembangunan berbasis potensi lokal. Salah satu langkah strategis yang diambil adalah melalui pembentukan dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Bersama (BUMDESMA), yang mendukung pengembangan ekonomi lokal secara berkelanjutan (Wahyuningtyas *et al.*, 2022).

Pembentukan di Kabupaten Jember BUMDesma bertujuan untuk meningkatkan pendapatan dan pemberdayaan ekonomi perdesaan, yang sejalan dengan upaya Kabupaten Jember dalam memanfaatkan potensi lokal secara optimal untuk pembangunan jangka panjang (Kandiaz *et al.*, 2023). Kinerja pengelolaan BUMDesma di Kabupaten Jember juga didorong oleh penguatan sektor agrowisata yang tidak hanya mendukung pariwisata tetapi juga pengelolaan pertanian berbasis masyarakat untuk kesejahteraan yang lebih merata (Dayan & Sari, 2022).

Di Kabupaten Jember, sebanyak 26 Badan Usaha Milik Desa Bersama (BUMDESMA) resmi diluncurkan pada 30 Januari 2023 oleh Bupati Hendy Siswanto sebagai hasil transformasi dari pengelolaan eks Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Perdesaan. Peluncuran ini bertujuan untuk memperkuat perekonomian desa melalui pengelolaan bersama potensi ekonomi

lokal yang lebih terintegrasi. Dengan hadirnya BUMDesma, desa-desa di Jember diharapkan dapat menciptakan peluang usaha baru, meningkatkan pendapatan masyarakat, serta mendukung pembangunan desa yang berkelanjutan. Langkah ini juga mencerminkan komitmen pemerintah daerah untuk mendorong kemandirian desa dan mempercepat pemulihan ekonomi di wilayah perdesaan.

Tabel 1.1 Data Surplus dan Defisit Laporan Keuangan

No	Kecamatan	Surplus/Defisit 2023	Surplus/Defisit 2024	Persentase 2023-2024
1	Kencong	596.741.438	734.256.659	Naik 23.04%
2	Mayang	658.397.569	693.062.222	Naik 5.27%
3	Balung	671.382.318	662.470.195	Turun 1.33%
4	Jenggawah	380.848.073	442.878.670	Naik 16.29%
5	Sumberjambe	292.340.679	407.582.992	Naik 39.42%
6	Pakusari	98.407.920	375.741.124	Naik 281.93%
7	Rambipuji	335.373.194	368.662.391	Naik 9.94%
8	Ajung	297.166.158	284.510.175	Turun 4.27%
9	Kalisat	229.665.123	176.586.718	Turun 23.17%
10	Umbulsari	30.106.091	134.081.831	Naik 344.47%
11	Bangsalsari	10.904.534	130.638.761	Naik 1093.01%
12	Panti	37.744.978	89.170.856	Naik 136.34%
13	Jombang	(171.537.106)	85.644.836	Naik 149.93%
14	Sukorambi	532.644	68.333.561	Naik 12817.07%
15	Sembo	(79.940.075)	63.100.939	Naik 178.91%
16	Sukowono	27.430.823	62.168.678	Naik 126.67%
17	Ledokombo	(155.475.014)	25.943.708	Naik 116.70%
18	Mumbulsari	138.864.190	13.206.863	Turun 90.49%
19	Silo	(269.545.836)	(15.453.288)	Rugi menurun 94.23%
20	Puger	(153.430.819)	(28.803.481)	Rugi menurun 81.24%
21	Tanggul	(9.550.000)	(32.201.685)	Rugi meningkat 237.74%
22	Jelbuk	(60.192.391)	(127.102.236)	Rugi meningkat 111.11%
23	Wuluhan	(683.823.137)	(178.949.074)	Rugi menurun 73.74%
24	Gumukmas	(97.979.044)	(187.299.327)	Rugi meningkat 91.02%

No	Kecamatan	Surplus/Defisit 2023	Surplus/Defisit 2024	Persentase 2023-2024
25	Sumberbaru	(534.704.941)	(333.004.020)	Rugi menurun 37.77%
26	Arjasa	(268.389.935)	(381.153.359)	Rugi meningkat 41.97%

Sumber: Laporan BUMDesma Tahun 2023-2024, diolah Peneliti (2025)

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa dari 26 BUMDesma yang ada, sebanyak 8 BUMDesma mengalami defisit, sementara 7 BUMDesma lainnya mengalami penurunan signifikan atau rugi yang terus meningkat. Selain itu, terdapat 8 BUMDesma yang terus-menerus mencatatkan defisit dalam dua tahun terakhir. Untuk mengatasi hal ini, BUMDesma telah menjalin kerja sama dengan Pemkab Jember dengan tujuan meningkatkan kapasitas sumber daya manusia (SDM) melalui pelatihan untuk bendahara, sekretaris, dan direktur. Meskipun demikian, meskipun berbagai upaya telah dilakukan, implementasi pelatihan tersebut belum menunjukkan hasil yang maksimal. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat upaya untuk meningkatkan kualitas SDM, tantangan dalam penerapan pelatihan dan implementasi di lapangan masih menjadi faktor penghambat keberhasilan BUMDesma dalam mencapai kinerja yang optimal.

Fenomena kinerja pegawai BUMDesma di Kabupaten Jember menjadi salah satu contoh nyata bagaimana pengelolaan ekonomi berbasis desa dapat memberikan dampak signifikan bagi pembangunan daerah. Dalam beberapa tahun terakhir, pemerintah Kabupaten Jember aktif mendorong transformasi BUMDesma sebagai solusi inovatif untuk mengelola potensi lokal secara kolektif, khususnya melalui peluncuran 26 BUMDesma hasil transformasi. Namun, kinerja BUMDesma ini masih menghadapi tantangan dimana dapat dijelaskan pada tabel 1.1 di atas, dimana masih banyak terdapat BUMDesma yang mengalami defisit kerugian. Meski demikian, upaya terus dilakukan untuk memastikan kinerja ini, salah satunya dengan memberikan pelatihan, penguatan kelembagaan, dan dukungan regulasi yang jelas. Akan tetapi upaya tersebut, terindikasi masih tidak menemukan hasilnya.

Gap penelitian terdeteksi, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kompetensi dan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, namun hasilnya membuktikan bahwa tidak ada pengaruh pada pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai (Andryan, 2023) penelitian lainnya juga mengonfirmasi hal serupa, dimana pengembangan SDM dengan kepelatihan karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Prmono & Prahiawan, 2022). Selain itu, pengembangan karir juga ditemukan tidak berdampak pada peningkatan kinerja pegawai (Karunia *et al.*, 2023). Hasil tersebut juga selaras dengan kesenjangan yang ada, peran komitmen organisasi

sebagai variabel pemediasi dalam pengaruh kompetensi dan pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai, khususnya di BUMDesma, belum banyak dieksplorasi. Celah ini menciptakan kebutuhan untuk mengeksplorasi lebih dalam pengaruh kompetensi dan pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai mediator, untuk memberikan kontribusi pada literatur yang ada.

Penelitian ini juga akan menawarkan kontribusi baru dalam pengembangan teori *Resource-Based View (RBV)* dengan mengintegrasikan elemen-elemen seperti komitmen organisasi, inovasi, dan kemampuan strategis sebagai sumber daya unik yang dapat meningkatkan kinerja operasional dan daya saing organisasi, khususnya dalam konteks BUMDesma. Meskipun *RBV* telah memberikan wawasan tentang bagaimana sumber daya yang langka dan tidak mudah ditiru dapat memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan, penelitian ini mengisi celah yang ada dengan mengeksplorasi penerapan praktis teori tersebut dalam berbagai sektor, yang belum banyak dibahas dalam penelitian sebelumnya. Dengan mempertimbangkan dinamika perkembangan teknologi dan perubahan norma sosial yang mempengaruhi kinerja organisasi, penelitian ini diharapkan dapat memperluas pemahaman tentang penerapan *RBV* dan menawarkan pendekatan baru dalam merumuskan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi dalam era yang terus berubah.

Berdasarkan fenomena yang terdeteksi dalam kinerja BUMDesma di Kabupaten Jember, serta gap penelitian yang ditemukan terkait pengaruh kompetensi, pengembangan SDM, dan komitmen organisasi terhadap kinerja, penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana variabel-variabel tersebut saling berinteraksi dalam konteks BUMDesma. Dengan menawarkan teori *Resource-Based View (RBV)* sebagai dasar, penelitian ini berupaya menjawab kesenjangan dalam literatur terkait penerapan sumber daya unik dalam meningkatkan kinerja organisasi, khususnya dalam sektor BUMDesma. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengambil judul "Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemediasi pada pegawai BUMDesma Kabupaten Jember untuk Keberlanjutan Usaha," yang diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam pengembangan teori dan praktik pengelolaan BUMDesma untuk mencapai kinerja yang lebih optimal dan berkelanjutan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, penelitian ini berfokus pada pentingnya pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dan komitmen organisasi dalam mendukung kinerja BUMDesma. Meskipun BUMDesma memiliki potensi besar untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa, tantangan yang dihadapi terkait pengelolaan SDM dan komitmen organisasi perlu diidentifikasi lebih lanjut untuk memastikan kinerjanya. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BUMDesma?
2. Apakah pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BUMDesma?
3. Apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai BUMDesma?
4. Apakah pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai BUMDesma?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BUMDesma?
6. Apakah komitmen organisasi memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai BUMDesma?
7. Apakah komitmen organisasi memediasi hubungan antara pengembangan sumber daya manusia dan kinerja pegawai BUMDesma?

Dengan demikian, rumusan masalah ini fokus pada hubungan langsung antar variabel (kompetensi, pengembangan sumber daya manusia, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai) serta peran mediasi dari komitmen organisasi dalam proses tersebut.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini disusun berdasarkan rumusan masalah yang telah diidentifikasi, untuk mengungkapkan hubungan antara kompetensi, pengembangan sumber daya manusia, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai BUMDesma. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kinerja organisasi dengan mempertimbangkan komitmen organisasi sebagai variabel pemediasi. Dengan demikian, tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk memberikan wawasan yang relevan bagi pengelola BUMDesma, pemerintah, serta pihak-pihak terkait dalam merumuskan strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai dan daya saing BUMDesma. Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai BUMDesma.
2. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai BUMDesma.
3. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasi pegawai BUMDesma.
4. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap komitmen organisasi pegawai BUMDesma.
5. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai BUMDesma.
6. Untuk menganalisis peran mediasi komitmen organisasi dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai BUMDesma.

7. Untuk menganalisis peran mediasi komitmen organisasi dalam hubungan antara pengembangan sumber daya manusia dan kinerja pegawai BUMDesma.

Tujuan-tujuan tersebut akan membantu menjelaskan dinamika internal yang mempengaruhi kinerja BUMDesma, serta memberikan rekomendasi untuk pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang signifikan baik dari sisi teoritis maupun praktis. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Pengembangan Literatur: Penelitian ini dapat memperkaya kajian tentang kinerja organisasi, terutama dalam konteks BUMDesma, dengan mengintegrasikan teori *Resource-Based View (RBV)* dan teori komitmen organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru tentang penerapan teori-teori tersebut dalam sektor pengelolaan ekonomi desa.
2. Kontribusi terhadap Pengetahuan: Penelitian ini juga berfungsi untuk mengisi celah dalam literatur yang ada, khususnya terkait dengan hubungan antara kompetensi, pengembangan sumber daya manusia, dan kinerja organisasi melalui komitmen organisasi sebagai variabel pemediasi.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Pengelola BUMDesma: Penelitian ini dapat memberikan rekomendasi praktis mengenai pentingnya pengembangan kompetensi dan komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai BUMDesma. Hal ini sangat relevan dalam mengoptimalkan pengelolaan potensi lokal dan menciptakan inovasi berkelanjutan.
2. Bagi Pemerintah dan *Stakeholder* Terkait: Penelitian ini memberikan informasi yang bermanfaat bagi pihak pemerintah dalam merancang kebijakan yang mendukung penguatan kapasitas sumber daya manusia dan meningkatkan komitmen organisasi dalam BUMDesma. Dengan demikian, dapat diperoleh strategi yang lebih efektif dalam mendorong kinerja ekonomi berbasis desa.
3. Bagi Akademisi: Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi akademisi yang tertarik untuk mengkaji lebih lanjut tentang hubungan antara pengembangan sumber daya manusia, komitmen organisasi, dan kinerja dalam berbagai sektor, khususnya pada organisasi yang berbasis di komunitas lokal.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang luas dalam memperbaiki manajemen BUMDesma, memperkuat peran mereka dalam pembangunan desa, serta memperkaya kajian tentang manajemen organisasi berbasis sumber daya lokal.