

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor dalam keberhasilan organisasi, baik di sektor swasta ataupun sektor publik. Dalam era globalisasi dan transformasi digital yang sangat cepat, organisasi tidak lagi hanya bergantung pada modal finansial atau teknologi semata, melainkan pada kualitas manusia yang mengelola dan memanfaatkan sumber daya itu. SDM menjadi aset strategis yang menentukan kebiasaan organisasi untuk beradaptasi, berinovasi, dan memberikan kinerja terbaik. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bertujuan untuk mengatur, mengelola dan memanfaatkan pegawai sehingga bisa berperan aktif untuk pencapaian visi dan misi perusahaan atau organisasi (Kusumadewi, 2023). SDM sangat berpengaruh terhadap organisasi atau instansi dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Manusia di dalam SDM berperan sebagai penggerak, oleh sebab itu kualitas SDM di pengaruhi oleh orang-orang yang bekerja di dalamnya (Yolinza & Marlius, 2023).

Kualitas yang dimiliki setiap SDM merupakan potensi yang diperlukan untuk menunjang operasional perusahaan dalam menjalankan kegiatannya sehari-hari dan pencapaian tujuannya. Keberadaan SDM akan menentukan keberhasilan perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan seharusnya memberikan perhatian bagi pegawainya sebagai timbal balik dalam merealisasikan tujuannya. Perhatian terhadap SDM bertujuan untuk menjaga keseimbangan antara usaha atau energi yang dikeluarkan pegawai dengan imbalan yang mereka terima. Jika terjadi ketidakseimbangan antara keduanya, misalnya ketika pengorbanan pegawai tidak

diimbangi dengan perhatian yang layak dari perusahaan, maka hal itu bisa menurunkan kinerja pekerja. Akibatnya, pegawai menjadi tidak puas, bahkan bisa memilih untuk absen atau meninggalkan perusahaan, sehingga target kinerja yang diharapkan perusahaan tidak bisa tercapai (Frimayasa & Lawu, 2020).

Kebutuhan perusahaan akan SDM di masa datang merupakan salah satu titik sentral dari fungsi perencanaan SDM. Maka dari itu kualitas SDM menentukan kinerja perusahaan yang didukung oleh tenaga kerjanya. Tanpa adanya kualitas yang baik, maka perusahaan tidak akan bisa mencapai keberhasilan yang diinginkan. Jika semua perusahaan mempunyai keunggulan yang sama maka perusahaan akan semakin mengalami kemunduran dan tidak bisa bersaing dengan perusahaan lainnya. Dengan demikian, perusahaan harus tetap mengawasi kinerja para karyawannya, supaya bisa mencapai visi dan misi perusahaan (Fitri & Endratno, 2021).

Aparatur sipil negara mempunyai peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan kebijakan dan penyelenggaraan pelayanan publik di lingkungan birokrasi, lembaga negara, serta proses pemerintahan. Untuk mendukung pencapaian tujuan itu, pemerintah menetapkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berfokus pada penerapan sistem merit dalam kebijakan dan manajemen ASN. Undang-undang ini bertujuan untuk memastikan terwujudnya aparatur yang profesional, berkinerja tinggi, dan sejahtera, baik bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) ataupun Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Kebijakan ini merupakan penyempurnaan dari kebijakan ketenagakerjaan yang sudah ada sebelumnya.

Aparatur Sipil Negara (ASN) mempunyai peran strategis dalam mendukung kinerja nasional sebab berhubungan langsung dengan masyarakat dalam memberikan pelayanan publik. Oleh sebab itu, peningkatan kinerja pekerja menjadi fokus utama. SDM menjadi aspek penting dalam pelaksanaan tugas secara berkelanjutan dan menjadi salah satu syarat utama yang harus dipenuhi oleh setiap pegawai dibandingkan dengan persyaratan lainnya (Pratama & Nurhidayah, 2019).

Badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia mempunyai tugas menjalankan tugas Umum Pemerintahan dalam memimpin, mengkoordinasikan dan mengendalikan seluruh kegiatan dibidang pengadaan, penghentian dan informasi, transmisi dan promosi, Pengembangan kompetensi aparatur serta penilaian kinerja aparatur sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan.

Badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia (BKPSDM) Bireuen merupakan salah satu instansi pemerintah daerah yang mempunyai visi terwujudnya aparatur pemerintah yang baik, bersih, berkualitas dan profesional berlandaskan syariat islam. Menjadikan BKPSDM lebih berperan dalam perubahan yang terjadi dilingkup Kabupaten, Nasional ataupun Internasional. Sedangkan misinya yaitu lebih fokus pada pembangunan Sumber Daya Aparatur dan peningkatan kompetensi segenap sumber daya yang ada di BKPSDM dalam segala bidang, guna mempersiapkan kemandirian aparatur yang baik, bersih, berkualitas dan profesional. Hal itu akan diraih dengan menciptakan aktivitas kerja dan kinerja yang efektif dan efisien, tekanan upaya penguatan pelayanan

bagi masyarakat dan aparatur, meningkatkan produktifitas aparatur dengan memanfaatkan teknologi berkelanjutan, meningkatkan kerja sama antara pemerintah dengan swasta dan masyarakat serta pihak lain yang bisa mendukung tercapainya pelayanan optimal, menyusun perencanaan yang cerdas dan bisa menjawab masalah serta mengantisipasi peluang dan tantangan yang muncul secara cermat dan cerdas.

Dalam mencapai tujuan itu, pegawai merupakan modal utama dalam badan usaha kerja sama. Seorang pegawai merupakan seseorang yang dipekerjakan oleh pemerintah ataupun perusahaan. Oleh sebab itu, penting untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja sehingga bisa mendukung perkembangan perusahaan dan instansi pemerintah. Terkait dengan hal itu, ada beberapa cara untuk meningkatkan kinerja aparatur pemerintah. Partisipasi dalam pelatihan pengembangan SDM yaitu salah satunya. Mengingat berbagai tugas dan fungsi pemerintahan yang diberikan kepada BKPSDM Bireuen sangat penting untuk mempunyai personel berkualitas tinggi yang bisa mengemban tanggung jawab profesional. Maka setiap pegawai dibuat perjanjian kerja dan masing - masing pegawai mempunyai target yang dikenal dengan Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Dan pegawai juga mempunyai komitmen yang rendah terhadap organisasinya, dengan demikian maka dibuat perjanjian kerja dari masing- masing pegawai. Hasil dari perjanjian kerja itu akan dinilai oleh atasan yang dituangkan dalam penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP), sehingga pegawai dituntut untuk berkomitmen dalam menyelesaikan perjanjian kerja (Fitri & Endratno, 2021).

Kinerja pekerja yaitu hasil kerja yang diraih oleh seorang pekerja dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh atasannya menurut keahlian, pengalaman, dedikasi, dan waktu. Evaluasi terhadap kinerja pekerja perlu dilakukan untuk menilai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan mereka dalam mencapai tujuan organisasi, serta sebagai dasar untuk memahami dan meningkatkan produktivitas di masa yang akan datang (Iis et al., 2023). Dalam perusahaan yang bergerak di bidang jasa pelayanan, kinerja pekerja memegang peran penting, sebab semakin baik kinerja mereka, semakin tinggi pula tingkat kepuasan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat (Fitri & Endratno, 2021). Kinerja merupakan hasil pekerjaan, baik dari segi kualitas ataupun kuantitas, yang berhasil diraih oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang sudah ditetapkan kepadanya (Bafaeghi et al., 2023).

Menurut pengamatan awal mengenai kinerja pekerja di Badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia ditemukan fenomena bahwasanya masih ada pegawai yang kurang dalam ketepatan waktu sehingga keterlambatan terjadi di Kantor. Kondisi ini menunjukkan lemahnya disiplin serta komitmen kerja pegawai, yang berdampak pada terganggunya kelancaran aktivitas kerja dan menurunnya kinerja pekerja di Kantor BKPSDM.

Adapun untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif jangka panjang berarti mempunyai dan menciptakan sumber daya yang berkualitas. Sumber daya itu terutama ada dalam modal manusia organisasi, yang didasarkan pada kompetensi pegawainya, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan kapasitas (Aman-Ullah et al., 2022). *Human Capital*

Management (HCM) meliputi berbagai praktik seperti seleksi rekrutmen yang ketat, pengembangan kompetensi, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, serta sistem penghargaan yang dirancang untuk meningkatkan kebiasaan, keterampilan, dan motivasi pegawai.

Penelitian yang dilakukan Syarifuddin, (2023) menunjukkan *Human Capital Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN), di mana *Human Capital Management* tidak hanya meningkatkan pengembangan kompetensi tetapi juga berdampak langsung pada peningkatan kinerja pekerja di instansi pemerintahan. Namun demikian, hasil penelitian terdahulu tidak sepenuhnya menemukan temuan yang konsisten. Penelitian yang dilakukan Rizki et al., (2022) menemukan bahwasanya *human capital* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja, yang mengindikasikan bahwasanya peningkatan kualitas modal manusia tidak selalu diikuti dengan peningkatan kinerja pekerja secara langsung. Perbedaan temuan penelitian itu mengindikasikan bahwasanya pengaruh *Human Capital Management* terhadap kinerja pekerja belum bersifat universal, melainkan dipengaruhi oleh konteks organisasi serta sistem pengelolaan SDM yang diterapkan. Menurut adanya perbedaan hasil penelitian maka timbul pertanyaan sejauh mana penerapan *Human Capital Management* di lingkungan BKPSDM bisa memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja pekerja. Oleh sebab itu, penelitian ini penting untuk dilakukan guna mengkaji secara empiris pengaruh *Human Capital Management* terhadap kinerja pekerja pada BKPSDM Kabupaten Bireuen.

Menurut pengamatan awal mengenai *Human Capital Management* di Badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia Kabupaten Bireuen ditemukan fenomena bahwasanya kurangnya motivasi yang diterima pegawai BKPSDM. Dalam jangka panjang, kurangnya motivasi bisa memicu meningkatnya tingkat absensi, sikap apatis terhadap perubahan dan inovasi, serta lemahnya komitmen pegawai.

Pegawai yang tidak merasakan kepuasan kerja tidak akan mencapai tingkat kinerja optimal dan bisa mengembangkan sikap atau perilaku negatif, seperti bermalas-malasan dalam menyelesaikan tugas. Di sisi lain, karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan berusaha sebaik mungkin untuk menyelesaikan tugas, sehingga meningkatkan kinerja mereka (Nurhasanah et al., 2025). Komitmen organisasi (*affective, continuance, normative*) menunjukkan sejauh mana pegawai merasa terikat pada organisasi dan bersedia mempertahankan kontribusinya. Banyak studi di konteks Indonesia menunjukkan komitmen organisasi berkorelasi positif dengan kinerja pekerja dan sering bertindak sebagai mediator antara faktor-faktor HR dan *outcome* kinerja. Dalam konteks aparatur negara, komitmen menjadi penting sebab orientasi pelayanan publik dan loyalitas terhadap tugas administratif memengaruhi kinerja sehari-hari (Pratama & Nurhidayah, 2019).

Penelitian terdahulu banyak membuktikan bahwasanya komitmen organisasi mempunyai kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja pekerja, khususnya di sektor pemerintahan daerah dan unit pelayanan publik. Salah satunya penelitian yang dilakukan oleh Indriani et al., (2024) menerangkan

bahwasanya komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerja di lingkungan BKPSDM. Pegawai dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Berbeda dengan penelitian yang menemukan pengaruh signifikan, artikel penelitian yang dilakukan Rembet & Firdiansjah, (2020) menerangkan bahwasanya komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja, sehingga menegaskan adanya perbedaan temuan empiris terkait hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja pekerja. Temuan itu menerangkan bahwasanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pekerja tidak selalu konsisten di setiap organisasi, sehingga perlu dilakukan pengujian lebih lanjut pada konteks instansi pemerintahan, khususnya di lingkungan BKPSDM Kabupaten Bireuen.

Menurut hasil pengamatan awal tentang Komitmen Organisasi di Badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia Kabupaten Bireuen ditemukan fenomena bahwasanya kurangnya sikap inspiratif yaitu pegawai cenderung bekerja secara rutinitas tapi kurang memberikan dorongan positif kepada rekan kerja, dan tidak menunjukkan semangat untuk berkembang bersama organisasi. Kondisi ini menunjukkan rendahnya komitmen organisasi, khususnya pada aspek inspiratif, yang berpotensi menurunkan motivasi kerja dan berdampak pada menurunnya kinerja pekerja di BKPSDM Kabupaten Bireuen secara keseluruhan.

Kinerja organisasi perlu senantiasa dipelihara dan ditingkatkan secara optimal. Salah satu upaya yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi atau mencapai keberhasilan organisasi yaitu melalui penerapan

manajemen pengetahuan. Pada dasarnya, sebagian besar manajemen pengetahuan berkaitan dengan proses berbagi dan menyampaikan pengetahuan antar individu. Pengetahuan merupakan elemen utama sekaligus aset paling berharga bagi organisasi. Nilai suatu organisasi sangat ditentukan oleh sejauh mana pengetahuan itu dimanfaatkan. Sumber daya berbasis pengetahuan memungkinkan organisasi untuk tetap kompetitif dalam lingkungan bisnis dengan memanfaatkan pengalaman, wawasan, kreativitas, serta inovasi karyawan. Pengetahuan itu kemudian diimplementasikan dan diolah secara efektif serta efisien untuk menciptakan strategi baru dalam bersaing, meraih keunggulan kompetitif, dan meningkatkan kinerja organisasi (Darmawan et al., 2023).

Proses manajemen pengetahuan terletak pada upaya untuk menangkap, membagikan, dan mengembangkan pengetahuan. Proses ini mendorong peningkatan kualitas pengambilan keputusan serta pembelajaran organisasi. Penelitian yang dilakukan Yudial et al., (2025) menerangkan bahwasanya manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerja di PT Bank Rakyat Indonesia Bandar Lampung, yang mengindikasikan bahwasanya pengelolaan pengetahuan yang baik bisa meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja pegawai. Temuan Wibowo et al., (2021) menerangkan bahwasanya manajemen pengetahuan tidak selalu memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja, sehingga hubungan antara manajemen pengetahuan dan kinerja pekerja masih menunjukkan hasil yang beragam dan perlu dikaji lebih lanjut pada konteks organisasi yang berbeda. Perbedaan hasil penelitian itu mengindikasikan bahwasanya efektivitas manajemen pengetahuan

dalam meningkatkan kinerja pekerja sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan sistem pengelolaan SDM, sehingga perlu diuji lebih lanjut pada instansi pemerintahan seperti BKPSDM Kabupaten Bireuen.

Menurut pengamatan awal tentang manajemen pengetahuan di Badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia Kabupaten Bireuen ditemukan fenomena bahwasanya lemahnya retensi pengetahuan, kondisi dimana pengetahuan dan pengalaman kerja pegawai tidak terdokumentasi dengan baik, sehingga saat terjadi mutasi, rotasi, atau pensiun, pengetahuan itu ikut hilang. Akibatnya, pegawai baru atau pegawai pengganti membutuhkan waktu lebih lama untuk beradaptasi. Lemahnya retensi pengetahuan ini menerangkan bahwasanya manajemen pengetahuan belum berjalan optimal dan berdampak langsung pada kinerja pekerja BKPSDM.

Penelitian Manajemen Pengetahuan di organisasi Indonesia (termasuk lembaga penelitian, perguruan tinggi, dan BUMN) Indah Smaradhani et al., (2023) menunjukkan Manajemen Pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dan pegawai, beberapa studi melaporkan *human capital* sebagai mediator antara Manajemen Pengetahuan dan kinerja atau inovasi. Namun demikian, penelitian-penelitian itu masih mempunyai keterbatasan, terutama dari segi ukuran sampel, ruang lingkup variabel, serta belum adanya model penelitian yang menggabungkan secara simultan variabel *Human Capital Management*, Komitmen Organisasi, dan Manajemen Pengetahuan dalam konteks BKPSDM Kabupaten Bireuen.

Keterbatasan itu menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yang penting untuk diisi. Hingga saat ini, belum banyak penelitian yang secara kuantitatif dan komprehensif menguji ketiga variabel itu secara bersamaan di lingkungan instansi pemerintah daerah. Oleh sebab itu, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna memberikan gambaran empiris tentang bagaimana praktik pengelolaan modal manusia, tingkat komitmen organisasi, dan penerapan manajemen pengetahuan bisa memengaruhi kinerja pekerja di BKPSDM Kabupaten Bireuen. Penelitian ini juga berharap bisa memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan teori MSDM serta menjadi dasar bagi peningkatan kinerja aparatur sipil negara di tingkat daerah. Pemilihan judul “Pengaruh *Human Capital Management*, Komitmen Organisasi, dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja pekerja pada BKPSDM Kabupaten Bireuen” didasarkan pada kebutuhan untuk memahami secara mendalam bagaimana pengelolaan modal manusia, komitmen, dan manajemen pengetahuan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja aparatur di lingkungan pemerintah daerah.

Tabel 1. 1
Data jumlah pegawai

No	Status Kepegawaian	Jumlah Pegawai
1	Aparatur Sipil Negara (ASN)	37
2	Pegawai Honorar	9
Total		46

Sumber : Data primer

BKPSDM Kabupaten Bireuen dipilih sebagai lokasi penelitian sebab lembaga ini berperan strategis dalam pembinaan dan pengembangan ASN di wilayahnya, namun masih menghadapi berbagai tantangan dalam hal peningkatan kapasitas SDM dan efektivitas kinerja pekerja. Dengan demikian, penelitian ini berharap bisa memberikan gambaran empiris sekaligus rekomendasi kebijakan yang relevan bagi perbaikan sistem manajemen SDM di BKPSDM Bireuen dan lembaga serupa di daerah lain. Menurut uraian permasalahan di atas, serta pemaparan dari beberapa jurnal penelitian yang berhubungan dengan kinerja pekerja, maka diambil beberapa variabel yang berpengaruh terhadap kinerja pekerja. Oleh sebab itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh *Human Capital Management*, Komitmen Organisasi, Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bireuen”**.

1.2 Rumusan Masalah

Menurut latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang akan dipecahkan oleh peneliti antara lain yaitu :

1. Apakah *Human Capital Management* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada BKPSDM kabupaten Bireuen?
2. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada BKPSDM kabupaten Bireuen?
3. Apakah Manajemen Pengetahuan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada BKPSDM kabupaten Bireuen?

1.3 Tujuan Penelitian

Menurut dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh *Human Capital Management* terhadap Kinerja Pegawai pada BKPSDM kabupaten Bireuen.
2. Untuk mengetahui pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada BKPSDM kabupaten Bireuen.
3. Untuk mengetahui pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Pegawai pada BKPSDM kabupaten Bireuen.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat serta kegunaan di bawah ini:

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini yaitu untuk memperluas dan memperdalam pemahaman terhadap berbagai teori yang sudah dipelajari peneliti selama perkuliahan, serta memberikan dasar bagi pengembangan penelitian selanjutnya di masa mendatang.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini bisa berguna:

- a. Temuan penelitian ini bisa menjadi bahan pertimbangan bagi BKPSDM Kabupaten Bireuen dalam merumuskan strategi pengembangan pegawai, penguatan budaya kerja, serta peningkatan efektivitas manajemen pengetahuan untuk mendorong kinerja pegawai.

- b. Bagi peneliti, penelitian ini berfungsi untuk memperluas wawasan, menerapkan teori yang sudah dipelajari selama perkuliahan, serta melatih kebiasaan melakukan penelitian ilmiah dan menyusunnya dalam bentuk laporan yang baik.