

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sejak tahun 1930-an, tingkat hubungan antara manajemen dan pegawai dianggap meningkat baik dalam ranah akademis maupun bisnis. Perilaku yang ditunjukkan oleh pegawai mengenai organisasi mereka, mengenai lingkungan tempat kerja mereka, merupakan perhatian penting dalam literatur perilaku organisasi yang masih ada. Karakteristik individu maupun lingkungannya ditentukan oleh sikap pegawai dalam organisasi tempatnya bekerja (Frank & Corresponding, 2020).

Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya. Hal ini dikarenakan kinerja individu mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Penilaian kinerja terhadap pegawai biasanya didasarkan pada job description yang telah disusun oleh organisasi. Dengan demikian, baik buruknya kinerja pegawai dilihat dari kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawabnya (Kadir et al., 2022).

Kinerja sendiri adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Seperti yang dikemukakan oleh Rue & Bryan (2008), kinerja didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil serta merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan. Suatu organisasi, baik pemerintah

maupun swasta, dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para individu yang terdapat pada organisasi tersebut. Dengan kata lain, kinerja individu berhubungan sejalan dengan kinerja organisasi.

Apabila kinerja pegawai tidak maksimal, maka akan berdampak secara langsung terhadap kinerja organisasi, sehingga stabilitas organisasi menjadi terganggu Rue & Bryan (2008). Jika suatu organisasi membiarkan permasalahan ini terus terjadi, maka perusahaan akan sulit mengatasinya secara tepat dan baik. Kelancaran manajemen pemerintah didukung oleh kualitas pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya serta pengetahuan dan keterampilan pegawai yang memadai dan adanya usaha dari pihak pimpinan untuk mengelola dengan lebih optimal sehingga pada akhirnya mampu mewujudkan optimalisasi kinerja pegawai (Khattak & Karim, 2024).

Kinerja pegawai merupakan hasil dari usaha pegawai yang diperolehnya dari kemampuan serta aktivitas yang dilakukan setiap pegawai sesuai dengan ketentuan waktu yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya. Kinerja pegawai ini tercermin dari kuantitas pekerjaan, yang dapat dilihat dari hasil pekerjaan yang dilakukannya. Kuantitas pekerjaan ini mengacu pada jumlah pekerjaan yang mampu dihasilkan oleh pegawai dalam periode waktu tertentu yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebagai standar kerja. Dengan demikian, kinerja pegawai tidak hanya mencerminkan seberapa banyak pekerjaan yang diselesaikan,

tetapi juga seberapa efektif dan efisien pegawai tersebut dalam memanfaatkan waktu dan sumber daya yang ada untuk mencapai hasil yang diharapkan oleh perusahaan. (Ongori, 2019). Jika jumlah pekerjaan tersebut terselesaikan oleh pegawai semakin banyak, maka kinerja yang dihasilkan pegawai dinilai semakin baik (Sudarmanto, 2019).

Kinerja merujuk pada beberapa rangkaian serta tindakan yang dilakukan atau bahkan tidak dilakukan oleh tim dalam sebuah organisasi. Beberapa potensi yang dimiliki untuk mempengaruhi kontribusi tim terhadap organisasi, termasuk salah satunya kinerja pegawai. Meningkatkan kinerja pegawai merupakan strategi yang sangat penting bagi organisasi yang bercita-cita untuk mengembangkan kualitas pegawai untuk mencapai tujuan yang diinginkan Owen (1991). Untuk mencapai sebuah kesuksesan dengan strategi meningkatkan kinerja pegawai, organisasi perlu memahami serta menetapkan tujuan kinerja pegawai dengan lebih spesifik, supaya mampu bersaing dengan pesaing di organisasi yang sama.

Banyak penelitian telah melakukan analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai seperti yang telah dilakukan oleh Ongori (2019), Perera & Weerakkody (2018), Philip, (2018), yang mengungkapkan *human capital*, *innovation organizational climate* dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu *human capital*, *innovation organizational climate* dan kompetensi. faktor pertama yang mempengaruhi kinerja pegawai ialah *human capital*. *Human capital* adalah kualitas seseorang yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kualifikasi

seseorang, yang diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman (Bae & Patterson, 2018).

Human capital merupakan pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*expertise*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) yang menjadikan manusia atau pegawai sebagai modal atau asset suatu perusahaan. Sedangkan menurut (Mankiw, 2018). *Human capital* dibutuhkan oleh para pekerja yang diperoleh melalui pendidikan maupun pelatihan (*on the job training*) untuk menunjang pengalaman kerja *human capital* sangat diperlukan untuk menunjang kemampuan dalam memproduksi barang dan jasa dan meningkatkan produktivitas. *Human capital* merupakan faktor yang penting dalam proses produksi karena sumber daya manusia merupakan asset yang penting dalam suatu perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Dahlan, 2014).

Human capital merupakan unsur yang sangat penting dari modal intelektual, karena dapat menciptakan daya saing bagi organisasi/perusahaan. Karena *human capital* merupakan kemampuan yang dimiliki setiap anggota organisasi untuk digunakan dalam proses penciptaan aset intelektual (Sangkala 2018). Karenanya, *human capital* memiliki peran sangat urgen sebagai komponen kunci yang mempengaruhi tinggi-rendahnya tingkat kinerja sebuah organisasi/perusahaan.

Seperti penelitian yang dilakukan oleh Ongori (2019), Perera & Weerakkody (2018), Philip, (2018),, Bapna & Gopal (2019) dan Sunarsih (2017), Penelitian menemukan bahwa terdapat pengaruh positif yang kuat dari *human capital* terhadap kinerja pegawai. *Human capital*, merupakan total nilai sumber

daya manusia dari suatu organisasi. *Human capital* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Bae & Patterson (2018) dan Weerakkody (2018).

Innovation organizational climate merupakan faktor kedua yang mempengaruhi kinerja pegawai. *innovation organizational climate* (atau disebut juga suasana organisasi) merupakan serangkaian lingkungan kerja di sekitar tempat kerja yang berpengaruh terhadap perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Taiguri dan Litwin (1968) menjelaskan *innovation organizational climate* merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Owen (1991) mendefinisikan *innovation organizational climate* sebagai studi persepsi individu mengenai aspek lingkungan organisasinya. Demikian juga Wirawan (2007) menjelaskan *innovation organizational climate* secara lebih luas yaitu persepsi anggota organisasi dan mereka yang berhubungan secara tetap dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Hal tersebut sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kumar & Thiagarajan (2019), Dynamics et al (2013), Farrell (2017), dan Zhang (2016) penelitian ini menemukan bahwa seluruh dimensi *Innovation Organizational Climate* yang dipilih dalam penelitian ini mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi penelitian yang

dilakukan oleh Erari (2022) yang menyimpulkan bahwa *innovation organizational climate* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hal yang sama, penelitian juga dilakukan oleh Luthans et al. (2008), Patterson et al. (2004), Atta et al. (2019), Li & Mahadevan (2017), dan Indradewa (2020), yang menyimpulkan bahwa *innovation organizational climate* yang dipilih dalam penelitian ini mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan Erari (2022) menunjukkan bahwa *innovation organizational climate* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Perbedaan temuan ini menunjukkan adanya variasi dalam efek *innovation organizational climate* terhadap kinerja, yang mungkin dipengaruhi oleh konteks, metodologi penelitian, atau variabel lain yang tidak dipertimbangkan dalam penelitian tersebut.

Kompetensi merupakan faktor ketiga yang mempengaruhi kinerja pegawai. Kompetensi menjelaskan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pegawai yang memungkinkan pegawai tersebut mencapai kinerja superior. Aspek-aspek pribadi ini mencakup sifat, motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan dan ketrampilan di mana kompetensi akan mengarahkan tingkah laku, sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja (Lasmanhadi, 2019).

Menurut Marwansyah (2019) kompetensi merupakan panduan pengetahuan, keterampilan, sikap & karakteristik pribadi lainnya yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah pekerjaan yang bisa diukur dengan menggunakan standar yang telah disepakati, dan yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan. Juga Sutrisno (2019) mengatakan bahwa

kompetensi ialah karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam kerjanya.

Kompetensi dibutuhkan di dunia kerja sebagai pijakan melakukan rangkaian kerja yang tersusun baik kompetensi diartikan sebagai kecakapan, keterampilan, dan kemampuan. Berdasar pada kata kompeten, yang berarti cakap, mampu, atau terampil Mukaron (2019). Untuk mewujudkan hal ini, maka dibutuhkan adanya pelatihan yang efektif dan kompetensi meliputi pengetahuan, keahlian, sikap dan perilaku pegawai. Berdasarkan hal tersebut sesuai dengan riset penelitian yang dilakukan oleh Fauzi (2019), Muindi (2024), kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Pemerintahan. Hal yang sama juga dilakukan oleh Kurnia & Negara (2022) hasil riset menunjukkan bahwa secara simultan kompetensi berpengaruh positif terhadap keberadaan kinerja pegawai Disdukcapil.

Kompetensi juga dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya *human capital* dan *innovation organizational climate*. Pengaruh *human capital* terhadap kompetensi pernah dilakukan oleh Cabrales (2014) dan (Colombo & Grilli, 2005) hasil penelitian menyimpulkan bahwa *human capital* berpengaruh positif terhadap kompetensi pegawai. *Human capital* mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai, yang merupakan aset penting bagi organisasi. Namun, efektivitas *human capital* dalam meningkatkan kinerja pegawai sangat bergantung pada tingkat kompetensi individu (Darna, 2021). Kompetensi mencakup kemampuan untuk menerapkan pengetahuan dan

keterampilan dalam situasi kerja yang nyata, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan dan tantangan dalam lingkungan kerja.

Ketika kompetensi pegawai tinggi, mereka dapat memanfaatkan *human capital* dengan lebih efektif, sehingga berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja. Sebaliknya, jika kompetensi rendah, meskipun *human capital* tinggi, kinerja pegawai mungkin tidak optimal karena ketidakmampuan untuk mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan secara efektif. Oleh karena itu, kompetensi berfungsi sebagai faktor kunci yang memediasi hubungan antara *human capital* dan kinerja pegawai, memastikan bahwa investasi dalam pengembangan *human capital* benar-benar menghasilkan peningkatan kinerja yang diharapkan.

Pengaruh *innovation organizational climate* terhadap kompetensi. *Innovation organizational climate* mencakup persepsi bersama tentang kebijakan, praktik, dan prosedur organisasi yang mempengaruhi suasana kerja. Iklim yang positif, seperti lingkungan kerja yang mendukung, penghargaan yang adil, dan komunikasi yang baik, umumnya diharapkan meningkatkan kinerja pegawai. Namun, efek ini tidak selalu langsung dan dapat dipengaruhi oleh tingkat kompetensi individu pegawai.

Kompetensi, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk melaksanakan tugas, memediasi hubungan ini dengan cara yang signifikan. Ketika pegawai memiliki kompetensi yang tinggi, mereka lebih mampu memanfaatkan aspek positif dari *innovation organizational climate* untuk meningkatkan kinerja mereka. Misalnya, dalam lingkungan yang mendukung,

pegawai yang kompeten dapat lebih efektif berkolaborasi, mengatasi tantangan, dan mencapai tujuan organisasi Cabrales (2014). Sebaliknya, dalam *Innovation Organizational Climate* yang positif, pegawai dengan kompetensi rendah tidak dapat sepenuhnya memanfaatkan sumber daya dan dukungan yang tersedia, sehingga kinerjanya tetap suboptimal, kompetensi bertindak sebagai faktor penting yang memediasi pengaruh *innovation organizational climate* terhadap kinerja pegawai.

Kemajuan suatu organisasi seperti sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara sangat ditentukan dari kinerja dan keefektifan para pegawai dalam menjalankan tugas. Setiap organisasi pada umumnya mengharapkan para pegawainya mampu melaksanakan tugasnya dengan efektif, efisien, produktif dan profesional. Semua ini bertujuan agar organisasi memiliki sumberdaya manusia yang berkualitas dan sekaligus memiliki daya saing yang tinggi. Setdakab mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan, urusan ketatausahaan, menyusun program jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang, evaluasi dan pelaporan, perencanaan pembangunan ekonomi dan ketenagakerjaan, perencanaan pembangunan sarana dan prasarana, perencanaan pembangunan keistimewaan aceh dan sumberdaya manusia, pengendalian dan evaluasi pembangunan, penelitian dan pengembangan.

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya kepala badan mempunyai sub tugas menyelenggarakan perumusan kebijakan teknis yang meliputi Kesekretariatan, Bidang Perencanaan Pembangunan Sarana dan Prasarana, Bidang Perencanaan Pembangunan Keistimewaan Aceh, Bidang Perencanaan

Pembangunan Ekonomi dan Ketenagakerjaan, Bidang Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan, dan Bidang Penelitian dan Pengembangan, serta Kelompok Jabatan Fungsional berdasarkan visi dan misi Daerah Daerah serta tugas pokok dan fungsi Badan. Menyelenggarakan perumusan perencanaan, penelitian dan pengembangan yang meliputi Bidang Bidang Perencanaan Pembangunan Sarana dan Prasarana, Bidang Perencanaan Pembangunan Keistimewaan Aceh dan SDM, Bidang Perencanaan Pembangunan Ekonomi dan Ketenagakerjaan, Bidang Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan.

Berdasarkan pengamatan di lapangan, kinerja pegawai di lingkungan Setdakab Aceh Utara masih rendah. Dari 140 pegawai yang diamati, sekitar 25% sering duduk di warung kopi serta lalai dalam melaksanakan tugas mereka. Pegawai juga sering membicarakan hal-hal yang tidak relevan dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) mereka. Selain itu, banyak pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan, dan bahkan ada pegawai yang sering absen tanpa memberikan keterangan. Permasalahan ini mencerminkan beberapa isu umum yang sering terjadi dalam lingkungan organisasi pemerintah, seperti kurangnya disiplin kerja, rendahnya motivasi, dan kurangnya pengawasan yang efektif. Hal ini mengindikasikan perlunya peningkatan dalam manajemen sumber daya manusia, penegakan disiplin, serta pengembangan budaya kerja yang lebih profesional dan produktif.

Penelitian tentang pengaruh *human capital* dan *innovation organizational climate* terhadap kinerja pegawai telah banyak dilakukan, menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan di berbagai konteks organisasi. Namun, masih

terdapat kesenjangan dalam pemahaman tentang bagaimana kompetensi pegawai berperan sebagai faktor mediasi dalam hubungan ini. Sementara beberapa studi telah mengeksplorasi efek individual dari *human capital* dan *Innovation Organizational Climate* terhadap kinerja pegawai, sedikit yang meneliti peran mediasi kompetensi dalam konteks sektor publik, khususnya pada tingkat pemerintahan daerah. Penelitian yang berfokus pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara, sebagai studi kasus, akan memberikan wawasan yang lebih dalam tentang dinamika ini, mengisi kesenjangan dalam literatur yang ada dan menawarkan implikasi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik.

Human capital, terdiri dari pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai, merupakan aset penting bagi peningkatan kinerja organisasi. selain itu, teori *innovation organizational climate* menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. namun, pengaruh dari *human capital* dan *innovation organizational climate* terhadap kinerja pegawai dapat bervariasi tergantung pada tingkat kompetensi pegawai.

Kompetensi pegawai berperan sebagai mediasi yang mempengaruhi sejauh mana *human capital* dan *innovation organizational climate* dapat berdampak pada kinerja pegawai. Dalam konteks Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara, teori ini mengusulkan bahwa kompetensi yang tinggi akan memperkuat pengaruh positif dari *human capital* dan *innovation organizational climate* terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, kompetensi yang rendah mungkin menghambat pegawai

dalam memanfaatkan potensi penuh dari *human capital* dan *Innovation Organizational Climate* yang mendukung, sehingga kinerjanya tidak optimal.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menguji dan memvalidasi teori ini dalam konteks pemerintahan daerah, mengidentifikasi peran kunci kompetensi dalam memediasi pengaruh *human capital* dan *Innovation Organizational Climate* terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif di sektor publik.

Sehingga dalam penelitian ini penulis ingin meneliti secara lebih mendalam terhadap “Analisis Dampak Kompetensi Sebagai Mediasi *Human Capital* dan *Innovation Organizational Climate* terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara”.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut::

1. Bagaimanakah pengaruh *human capital* terhadap kompetensi pada Setdakab Aceh Utara?
2. Bagaimanakah pengaruh *innovation organizational climate* terhadap kompetensi pada Setdakab Aceh Utara?
3. Bagaimanakah pengaruh *human capital* terhadap kinerja pegawai pada Setdakab Aceh Utara?
4. Bagaimanakah pengaruh *innovation organizational climate* terhadap kinerja

pegawai pada Setdakab Aceh Utara?

5. Bagimanakah pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Setdakab Aceh Utara?
6. Apakah kompetensi memediasi pengaruh *human capital* terhadap kinerja pegawai pada Setdakab Aceh Utara?
7. Apakah kompetensi memediasi pengaruh *innovation organizational climate* terhadap kinerja pegawai pada Setdakab Aceh Utara?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian masalah diatas, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini yaitu:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *human capital* terhadap kompetensi pada Setdakab Aceh Utara.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *innovation organizational climate* terhadap kompetensi pada Setdakab Aceh Utara.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *human capital* terhadap kinerja pegawai pada Setdakab Aceh Utara.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *innovation organizational climate* terhadap kinerja pegawai pada Setdakab Aceh Utara.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Setdakab Aceh Utara.
6. Untuk menguji dan menganalisis apakah kompetensi memediasi pengaruh *human capital* terhadap kinerja pegawai pada Setdakab Aceh Utara.

7. Untuk menguji dan menganalisis apakah kompetensi memediasi pengaruh *innovation organizational climate* terhadap kinerja pegawai pada Setdakab Aceh Utara.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat antara lain:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Sebagai sumbangan penting dan memperluas wawasan bagi kajian ilmu manajemen sumberdayam manusia sehingga dapat dijadikan rujukan untuk pengembangan penelitian berikutnya.
 - b. Memberikan sumbangan penting dan memperluas kajian ilmu manajemen yang menyangkut kinerja.
 - c. Menambah konsep baru bagi pengembangan ilmu manajemen.
2. Manfaat Praktis
 - a. Hasil penelitian ini bisa menjadi bahan masukan bagi pihak pengambil keputusan bagi pemimpin Setdakab Aceh Utara.
 - b. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam mengukur kinerja pegawai.