Publika: Jurnal Ilmiah Administrasi dan Kebijakan Publik
ISSN: 2776-4087 - Vol. 12, No. 01 (2026), 83-103

Kompetensi dan Kualitas Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Publik

DOI: 10.32509/publika.v12i1.7807

Anita Sianipar

Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama)
Jl. Hang Lekir I No.8, RT.1/RW.3, Gelora, Kecamatan Tanah Abang, Kota Jakarta Pusat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 10270, Indonesia
*Email Korespondensi: anita.sianipar@gmail.com

Abstract - *This study aims to examine the effects of employee competence and human resource quality on organizational performance at the Secretariat of the Coordinating Ministry for Maritime Affairs and Investment and to identify the relative contribution of these factors to organizational performance. A quantitative approach with a descriptive-associative design was employed, involving all 75 employees as respondents through a census sampling technique. Data were collected using a structured questionnaire and analyzed using Pearson correlation, simple linear regression, multiple linear regression, and the coefficient of determination. The findings indicate that competence has a strong positive relationship with organizational performance, while human resource quality is positively associated with organizational performance when examined independently. When both variables are analyzed simultaneously, competence remains a significant predictor, whereas the unique contribution of human resource quality is not statistically significant. The combined model explains nearly half of the variation in organizational performance. These findings suggest that human resource quality provides a foundational organizational capacity, whereas job-relevant competence represents a more proximate mechanism through which human capacity is translated into organizational performance. The study contributes to public sector human resource management literature by integrating competence and human resource quality as distinct but complementary constructs for explaining organizational performance in a central government context.*
Keywords: *Competence; Human Resource Quality; Organizational Performance*

Abstrak - Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompetensi dan kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi pada Sekretariat Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi serta mengidentifikasi kontribusi relatif kedua faktor tersebut dalam menjelaskan kinerja organisasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif-asosiatif dan melibatkan seluruh 75 pegawai sebagai responden melalui teknik sampel jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur dan dianalisis melalui korelasi Pearson, regresi linear sederhana, regresi linear berganda, serta koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi memiliki hubungan positif dan kuat dengan kinerja organisasi, sedangkan kualitas sumber daya manusia menunjukkan hubungan positif dengan kinerja organisasi ketika diuji secara tersendiri. Ketika kedua variabel dianalisis secara simultan, kompetensi tetap menjadi prediktor yang signifikan, sementara kontribusi unik kualitas sumber daya manusia tidak signifikan. Model gabungan mampu menjelaskan hampir separuh variasi kinerja organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa kualitas sumber daya manusia merupakan fondasi kapasitas organisasi, sedangkan kompetensi yang relevan dengan tuntutan pekerjaan merupakan mekanisme yang lebih dekat dalam menerjemahkan kapasitas manusia menjadi kinerja organisasi. Penelitian berkontribusi pada pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik dengan mengintegrasikan kedua konstruk tersebut dalam menjelaskan kinerja organisasi pemerintahan pusat.
Kata kunci: Kompetensi; Kualitas Sumber Daya Manusia; Kinerja Organisasi

Pendahuluan

Transformasi tata kelola pemerintahan dalam beberapa tahun terakhir telah meningkatkan tuntutan terhadap kapasitas organisasi publik dalam menghasilkan kinerja yang efektif, efisien, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Organisasi publik tidak lagi dapat hanya mengandalkan kepatuhan administratif sebagai ukuran keberhasilan, tetapi dituntut mampu menunjukkan kemampuan menghasilkan keluaran dan dampak yang relevan dengan tujuan kebijakan serta kebutuhan pemangku kepentingan. Perubahan lingkungan strategis, perkembangan teknologi, meningkatnya kompleksitas persoalan publik, serta ekspektasi masyarakat terhadap kualitas pelayanan menyebabkan organisasi pemerintah harus memiliki kapasitas internal yang memadai untuk beradaptasi secara berkelanjutan. Dalam

Submitted: March 2026, **Accepted**: May 2026, **Published**: June 2026
Licensed Under A Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

konteks tersebut, sumber daya manusia (SDM) menempati posisi strategis karena kualitas kebijakan, pelayanan, koordinasi, dan implementasi program pada akhirnya sangat dipengaruhi oleh kapasitas manusia yang menjalankan fungsi organisasi. Teodoro dan Switzer (2016) menunjukkan bahwa human capital merupakan salah satu sumber daya penting yang menentukan kemampuan organisasi pemerintah dalam melaksanakan kebijakan, terutama ketika organisasi menghadapi tugas yang semakin kompleks. Dengan demikian, penguatan SDM bukan sekadar persoalan administratif kepegawaian, melainkan bagian integral dari strategi peningkatan kapasitas dan kinerja organisasi publik.

Pentingnya SDM dalam organisasi publik menjadi semakin signifikan karena karakteristik organisasi pemerintah berbeda dengan organisasi bisnis. Organisasi publik bekerja dalam lingkungan yang dibatasi oleh regulasi, tuntutan akuntabilitas, kepentingan politik, serta kewajiban pelayanan kepada masyarakat. Kondisi tersebut membuat organisasi pemerintah tidak selalu memiliki keleluasaan yang sama dengan organisasi swasta dalam melakukan rekrutmen, pemberian insentif, pengembangan karier, maupun restrukturisasi tenaga kerja. Melton dan Meier (2017) menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia dan kapasitas manajerial merupakan fungsi penting dalam menghasilkan kinerja organisasi publik, dan kombinasi keduanya dapat memberikan konsekuensi terhadap pencapaian kinerja. Perspektif tersebut menegaskan bahwa peningkatan kinerja organisasi tidak cukup dilakukan melalui reformasi prosedur dan struktur, tetapi perlu disertai kemampuan organisasi dalam mengelola manusia sebagai sumber daya strategis. Oleh sebab itu, kualitas SDM dan kompetensi pegawai perlu ditempatkan sebagai bagian dari kapasitas organisasi yang menentukan kemampuan institusi dalam menerjemahkan mandat publik menjadi kinerja yang terukur.

Kajian mengenai manajemen manusia dalam organisasi publik juga menunjukkan bahwa persoalan kinerja tidak semata-mata dapat dijelaskan melalui faktor individu. Bukti empiris menunjukkan adanya keterkaitan antara praktik manajemen SDM, kapasitas organisasi, lingkungan kerja, budaya, kepemimpinan, serta perilaku pegawai dengan pencapaian kinerja. Boselie et al. (2021), dalam kajiannya mengenai human resource management dalam public management dan public administration, menekankan bahwa penelitian SDM sektor publik perlu menghubungkan praktik manajemen manusia dengan konteks organisasi dan hasil organisasi secara lebih sistematis. Pandangan tersebut penting karena organisasi publik merupakan sistem yang kompleks, sehingga kompetensi individu baru dapat memberikan nilai organisasi apabila didukung oleh praktik pengelolaan SDM, struktur, kepemimpinan, dan lingkungan organisasi yang memungkinkan kompetensi tersebut digunakan secara optimal.

Dalam perspektif human capital, manusia bukan sekadar tenaga kerja yang menjalankan instruksi organisasi, melainkan sumber daya yang membawa pengetahuan, keterampilan, pengalaman, kemampuan pemecahan masalah, serta kapasitas untuk menciptakan nilai. Teodoro dan Switzer (2016) menunjukkan bahwa kualitas human capital berhubungan dengan kemampuan organisasi pemerintah mencapai efektivitas, terutama pada pekerjaan yang memiliki kompleksitas teknis tinggi. Pandangan tersebut relevan dengan organisasi pemerintahan modern yang semakin berhadapan dengan persoalan multidimensional dan kebutuhan koordinasi lintas sektor. Pegawai pemerintah dituntut tidak hanya memahami prosedur administratif, tetapi juga mampu menginterpretasikan kebijakan, mengelola informasi, menggunakan teknologi, melakukan koordinasi, memecahkan masalah, dan menghasilkan keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan. Dengan demikian, kualitas SDM perlu dipahami secara multidimensional yang mencakup kualitas fisik, intelektual, pengetahuan, keterampilan, serta kapasitas personal yang memungkinkan pegawai menjalankan tugas secara efektif.

Konteks tersebut semakin penting dalam organisasi pemerintah yang memiliki fungsi koordinatif dan strategis. Sekretariat Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi merupakan organisasi yang berada dalam lingkungan pemerintahan pusat dan membutuhkan dukungan aparatur dengan kualitas serta kompetensi yang memadai. Materi penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi sangat bergantung pada sumber daya aparatur yang tersedia, baik dari sisi kelembagaan maupun sumber daya manusianya, karena aparatur berperan sebagai agen pembaruan dalam pelaksanaan pembangunan. Dalam lingkungan kerja seperti ini, kualitas pegawai memiliki konsekuensi langsung maupun tidak langsung terhadap efektivitas pelaksanaan fungsi organisasi. Tugas yang bersifat administratif, koordinatif, teknis, dan strategis memerlukan kesesuaian antara tuntutan pekerjaan dengan pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan karakteristik individu pegawai.

Permasalahan penelitian menunjukkan adanya kesenjangan antara kompetensi pegawai dan tuntutan pekerjaan. Materi penelitian mengidentifikasi bahwa belum seluruh pegawai memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang pekerjaan masing-masing. Pada saat yang sama, kualitas SDM belum sepenuhnya seimbang dengan perkembangan tuntutan pekerjaan serta kebutuhan pelayanan yang semakin kompleks. Fenomena tersebut menjadi penting karena ketidaksesuaian kompetensi dengan pekerjaan dapat menghambat efektivitas pelaksanaan tugas, meningkatkan kebutuhan supervisi, memperlambat proses pengambilan keputusan, dan pada akhirnya memengaruhi kemampuan organisasi dalam mencapai target. Dalam organisasi publik, konsekuensi tersebut tidak hanya berhubungan dengan produktivitas internal, tetapi juga dapat memengaruhi kualitas pelayanan, akuntabilitas, penggunaan anggaran, dan pencapaian sasaran kebijakan.

Kompetensi dengan demikian menjadi salah satu konsep sentral dalam menjelaskan bagaimana kualitas individu dapat dikonversi menjadi kinerja. Kompetensi tidak hanya merujuk pada pengetahuan teknis, tetapi juga mencakup keterampilan, karakteristik personal, konsep diri, motivasi, serta kemampuan menerapkan pengetahuan dalam situasi kerja. Dalam penelitian ini, kompetensi dibangun melalui lima dimensi, yaitu *motives, traits, self-concept, knowledge,* dan *skill*. Konseptualisasi tersebut memberikan ruang untuk memahami kompetensi secara lebih luas daripada sekadar pendidikan formal atau kemampuan teknis. Seorang pegawai dapat memiliki pendidikan yang tinggi, tetapi apabila tidak memiliki keterampilan, motivasi, orientasi kerja, dan kemampuan menerapkan pengetahuan sesuai kebutuhan pekerjaan, kualitas kompetensinya belum tentu menghasilkan kinerja optimal.

Literatur empiris mendukung argumentasi bahwa kompetensi merupakan faktor penting dalam menghasilkan kinerja pegawai. Penelitian Yani (2022), misalnya, menunjukkan bahwa kompetensi pegawai memiliki relevansi terhadap peningkatan kinerja dalam organisasi pemerintah, sementara penelitian mengenai pegawai sektor publik lainnya juga memperlihatkan bahwa kompetensi merupakan salah satu determinan penting kinerja. Bukti tersebut sejalan dengan penelitian mengenai aparatur pemerintah Indonesia yang menemukan bahwa pengembangan kompetensi dan kinerja pegawai berkaitan dengan kinerja organisasi pemerintah (Sudewo & Sulastri, 2022). Penelitian tersebut secara khusus menempatkan pengembangan kompetensi sebagai bagian dari sistem merit dan menghubungkannya dengan pengelolaan kinerja organisasi.

Namun demikian, hubungan antara kompetensi dan kinerja tidak seharusnya dipahami sebagai hubungan yang sepenuhnya linear dan otomatis. Kompetensi individu dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja apabila organisasi menyediakan lingkungan yang memungkinkan kompetensi tersebut digunakan, dikembangkan, dan diarahkan pada tujuan organisasi. Luu (2019) menunjukkan bahwa sistem kerja berkinerja tinggi yang berorientasi pada pelayanan dapat membentuk perilaku pelayanan pegawai melalui keterlibatan kerja. Temuan ini memperlihatkan bahwa kualitas manusia membutuhkan mekanisme organisasi yang tepat agar dapat diterjemahkan menjadi perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan. Dengan kata lain, kompetensi merupakan kondisi penting, tetapi efektivitas kompetensi juga dipengaruhi oleh sistem organisasi yang mengelilinginya.

Perspektif tersebut diperkuat oleh penelitian Kravariti et al. (2022) mengenai talent management pada sektor publik. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa praktik talent management berhubungan dengan kinerja talenta dan bahwa dukungan organisasi maupun dukungan manajerial dalam pengembangan pegawai memiliki peran penting dalam proses tersebut. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengembangan manusia dalam organisasi publik tidak dapat berhenti pada proses rekrutmen atau penempatan, tetapi harus dilanjutkan melalui pembelajaran, pengembangan karier, coaching, mentoring, dan dukungan manajerial. Dengan demikian, kualitas SDM merupakan hasil proses organisasi yang berlangsung terus-menerus, bukan karakteristik statis yang melekat pada pegawai sejak awal.

Kualitas SDM dalam penelitian ini juga perlu dibedakan secara konseptual dari kompetensi. Kualitas SDM menggambarkan tingkat kualitas manusia secara lebih luas, sedangkan kompetensi lebih menekankan karakteristik dan kemampuan yang berhubungan dengan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Materi penelitian mendefinisikan kualitas SDM melalui aspek kualitas fisik dan kesehatan, kualitas intelektual yang mencakup pengetahuan dan keterampilan, serta kualitas spiritual atau kejuangan. Pembedaan tersebut penting karena pegawai yang kompeten belum tentu memiliki kualitas SDM secara menyeluruh, sementara

pegawai dengan kualitas SDM yang baik membutuhkan kompetensi yang relevan agar potensi tersebut dapat digunakan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan.

Kajian human capital juga memberikan dukungan terhadap pembedaan tersebut. Andersén (2021) menjelaskan bahwa human capital yang spesifik terhadap organisasi memiliki nilai strategis karena mengandung pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan organisasi tertentu. Nilai tersebut akan semakin besar ketika organisasi mampu mengorganisasi dan memanfaatkan human capital secara tepat. Dalam konteks organisasi publik, pemahaman ini berarti bahwa pengalaman, pengetahuan kelembagaan, kemampuan koordinasi, dan pemahaman terhadap proses birokrasi dapat menjadi aset organisasi apabila dikelola dengan baik. Sebaliknya, ketika terdapat kesenjangan antara kemampuan pegawai dan kebutuhan organisasi, human capital yang tersedia belum sepenuhnya menghasilkan nilai organisasi.

Kajian mengenai HRM sektor publik juga menunjukkan bahwa karakteristik organisasi pemerintah perlu dipertimbangkan ketika membahas kualitas SDM. Knies et al. (2022) menunjukkan bahwa HRM sektor publik memiliki karakteristik tersendiri dan tidak sepenuhnya dapat disamakan dengan HRM sektor privat. Hal ini terjadi karena organisasi publik memiliki tuntutan akuntabilitas, regulasi, kepentingan publik, dan struktur kelembagaan yang khas. Oleh karena itu, strategi peningkatan kualitas SDM dalam organisasi pemerintah perlu mempertimbangkan kesesuaian kompetensi dengan tugas publik, mekanisme pengembangan pegawai, sistem kinerja, serta kebutuhan organisasi secara keseluruhan.

Keterkaitan antara kualitas SDM dan kinerja juga dapat dijelaskan melalui konsep kapasitas organisasi. Organisasi dengan SDM yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang relevan akan lebih mampu merespons perubahan lingkungan, menyelesaikan pekerjaan, dan mencapai target organisasi. Sebaliknya, kesenjangan kompetensi dapat menjadi hambatan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam penelitian mengenai organisasi publik, Melton dan Meier (2017) memperlihatkan bahwa kapasitas manajerial dan pengelolaan SDM berinteraksi dalam memengaruhi hasil organisasi. Temuan tersebut memberikan dasar bahwa kualitas manusia perlu dianalisis bukan hanya sebagai atribut individual, tetapi sebagai bagian dari kapasitas organisasi.

Kinerja organisasi publik sendiri merupakan konstruk multidimensional. Kinerja tidak hanya dapat diukur berdasarkan jumlah pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas. Dalam materi penelitian, indikator kinerja organisasi mencakup produktivitas, kualitas layanan, responsibilitas, dan akuntabilitas. Konseptualisasi tersebut sesuai dengan karakter organisasi publik yang memiliki tujuan lebih luas daripada sekadar efisiensi ekonomi. Organisasi pemerintah perlu memastikan bahwa sumber daya yang digunakan menghasilkan keluaran yang sesuai dengan mandat, memenuhi standar administrasi, dapat dipertanggungjawabkan, dan memberikan manfaat bagi masyarakat.

Urgensi penguatan kinerja organisasi menjadi semakin besar ketika organisasi menghadapi tuntutan transformasi digital dan perubahan kebutuhan publik. Perkembangan teknologi mengubah cara organisasi mengelola informasi, memberikan layanan, berkomunikasi, serta mengambil keputusan. Perubahan tersebut menuntut pegawai memiliki kompetensi yang terus diperbarui. Dalam konteks penelitian, materi tesis secara eksplisit menghubungkan perkembangan teknologi dengan meningkatnya tuntutan pekerjaan dan pelayanan, sementara kualitas sebagian pegawai belum sepenuhnya seimbang dengan tuntutan tersebut. Karena itu, pengembangan kompetensi harus dipahami sebagai proses berkelanjutan yang mengikuti perubahan lingkungan organisasi.

Dalam perspektif yang lebih luas, bukti penelitian mengenai people management di sektor publik menunjukkan bahwa kualitas proses pengelolaan manusia dapat memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja individu dan organisasi. Evidence review oleh Bloom et al. (2021) menunjukkan bahwa praktik pengelolaan manusia, manajemen operasional, dan budaya organisasi dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai sektor publik. Temuan tersebut sekaligus menunjukkan bahwa peningkatan kinerja dapat dilakukan meskipun organisasi publik menghadapi keterbatasan tertentu dalam perekrutan, pemberhentian, dan pemberian insentif. Dengan demikian, penguatan kualitas SDM dan kompetensi menjadi salah satu area intervensi yang relatif strategis untuk meningkatkan kapasitas organisasi publik.

Selain kompetensi dan kualitas SDM, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kinerja pegawai dan organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor kontekstual. Schwarz et al. (2020),

misalnya, menunjukkan bahwa kepemimpinan publik tertentu berhubungan positif dengan motivasi pelayanan publik dan kinerja pegawai. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya bergantung pada kapasitas individu, tetapi juga pada bagaimana organisasi membangun kondisi kerja yang mendorong pegawai menggunakan kapasitasnya secara optimal. Demikian pula, Asif dan Rathore (2021) menekankan pentingnya faktor perilaku, kepemimpinan, dan pengelolaan internal dalam memahami kinerja organisasi sektor publik.

Pada tingkat organisasi, integrasi antara HRM dan strategi organisasi juga menjadi faktor penting. Blom et al. (2022) menemukan bahwa otonomi HRM dalam organisasi pemerintah berkaitan dengan integrasi HRM, sedangkan integrasi tersebut berhubungan dengan kinerja HRM. Temuan ini menunjukkan bahwa pengelolaan SDM akan lebih efektif ketika ditempatkan dalam kerangka strategis organisasi, bukan diperlakukan hanya sebagai fungsi administratif. Perspektif tersebut relevan untuk memahami bahwa peningkatan kompetensi dan kualitas SDM pada organisasi pemerintah harus diarahkan pada kebutuhan organisasi, bukan hanya pada peningkatan kemampuan individual.

Kinerja organisasi juga memiliki hubungan dengan kemampuan organisasi mengelola human capital dalam menghadapi tugas yang semakin kompleks. Teodoro dan Switzer (2016) memberikan bukti bahwa kualitas human capital memiliki implikasi terhadap efektivitas organisasi pemerintah, khususnya ketika tugas yang dihadapi memiliki kompleksitas teknis. Sementara itu, penelitian mengenai human capital pada perspektif organisasi menunjukkan bahwa nilai SDM semakin besar ketika organisasi memiliki kemampuan mengorkestrasi sumber daya manusia tersebut melalui mekanisme pengelolaan yang tepat (Andersén, 2021). Oleh karena itu, kualitas SDM dan kompetensi dapat dipandang sebagai dua dimensi yang saling melengkapi: kualitas SDM menggambarkan kapasitas manusia secara lebih luas, sedangkan kompetensi menggambarkan kemampuan dan karakteristik yang relevan dengan pelaksanaan pekerjaan.

Kajian literatur juga menunjukkan adanya ruang untuk memperluas penelitian mengenai hubungan antara kompetensi, kualitas SDM, dan kinerja organisasi. Sebagian penelitian terdahulu lebih banyak menempatkan kinerja sebagai kinerja individual atau kinerja pegawai, sedangkan hubungan langsung antara kualitas SDM dan kompetensi secara simultan dengan kinerja organisasi publik tertentu masih membutuhkan pengujian kontekstual. Penelitian Sudewo dan Sulastri (2022), misalnya, menghubungkan pengembangan kompetensi dan kinerja pegawai dengan kinerja organisasi pemerintah, tetapi konteks organisasi, karakteristik pekerjaan, serta mekanisme pengelolaan SDM dapat menghasilkan pola hubungan yang berbeda. Hal tersebut membuka ruang penelitian untuk menguji apakah kompetensi dan kualitas SDM secara individual maupun simultan dapat menjelaskan variasi kinerja organisasi dalam lingkungan kementerian.

Research gap lainnya terletak pada kebutuhan untuk mengintegrasikan perspektif individual dan organisasi. Literatur HRM sektor publik telah berkembang menuju pemahaman bahwa praktik SDM perlu dikaitkan dengan hasil organisasi, tetapi masih terdapat kebutuhan untuk menghubungkan karakteristik pegawai dengan indikator kinerja organisasi secara lebih konkret. Boselie et al. (2021) menekankan pentingnya penguatan hubungan antara penelitian HRM dan public management, sedangkan Jakobsen et al. (2023) menunjukkan bahwa kajian human capital dalam organisasi publik masih menghadapi sejumlah blind spots dan membutuhkan penelitian yang lebih mampu menghubungkan berbagai level analisis. Dengan demikian, penelitian mengenai kompetensi dan kualitas SDM terhadap kinerja organisasi dapat memberikan kontribusi dengan mempertemukan level individu dan level organisasi dalam satu model empiris.

Research gap tersebut menjadi semakin relevan dalam konteks organisasi pemerintah Indonesia. Sistem pemerintahan Indonesia sedang bergerak menuju birokrasi yang lebih profesional, berbasis merit, berorientasi kinerja, dan adaptif terhadap perubahan. Dalam konteks tersebut, kualitas aparatur menjadi prasyarat bagi keberhasilan reformasi birokrasi. Penelitian mengenai kompetensi dan kinerja ASN di Indonesia menunjukkan bahwa kompetensi memiliki peran penting dalam pencapaian kinerja, sedangkan pengembangan kompetensi perlu diintegrasikan dengan sistem manajemen kinerja organisasi (Pangaribuan & Sihombing, 2022; Sudewo & Sulastri, 2022).

Permasalahan empiris pada Sekretariat Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi memperlihatkan relevansi langsung dari research gap tersebut. Materi penelitian menyebutkan bahwa belum semua pegawai memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang kerja, belum seluruh pegawai memiliki kualitas SDM yang seimbang dengan tuntutan pekerjaan

dan pelayanan, serta kondisi tersebut berimplikasi pada kinerja organisasi yang belum maksimal. Salah satu indikasinya adalah penyerapan anggaran yang belum maksimal dan target kerja yang belum mencapai 100 persen. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa persoalan SDM bukan sekadar persoalan administratif, tetapi memiliki kemungkinan konsekuensi terhadap pencapaian kinerja organisasi.

Temuan empiris penelitian sebelumnya memberikan dasar yang semakin kuat untuk menguji hubungan tersebut. Dalam tesis yang menjadi basis artikel ini, kompetensi ditemukan memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja organisasi, dengan koefisien korelasi Pearson sebesar 0,673 dan kontribusi sebesar 45,3%. Kualitas SDM juga menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan kinerja organisasi, dengan koefisien korelasi sebesar 0,557 dan kontribusi sebesar 31,0%. Secara simultan, kompetensi dan kualitas SDM memiliki koefisien korelasi sebesar 0,684 dan memberikan kontribusi sebesar 46,8% terhadap kinerja organisasi. Temuan tersebut memberikan indikasi bahwa peningkatan kinerja organisasi tidak dapat dilepaskan dari kualitas manusia yang menjalankan fungsi organisasi.

Meskipun demikian, kontribusi sebesar 46,8% juga menunjukkan bahwa lebih dari separuh variasi kinerja organisasi dijelaskan oleh faktor lain di luar kompetensi dan kualitas SDM. Hal ini penting secara akademik karena mencegah kesimpulan deterministik bahwa peningkatan kompetensi dan kualitas SDM secara otomatis menyelesaikan seluruh persoalan kinerja organisasi. Literatur mengenai kinerja organisasi publik justru menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi berbagai faktor, termasuk kepemimpinan, budaya organisasi, praktik HRM, kapasitas manajerial, motivasi, sistem kerja, teknologi, dan lingkungan kelembagaan (Melton & Meier, 2017; Schwarz et al., 2020; Asif & Rathore, 2021). Dengan demikian, penelitian ini dapat ditempatkan sebagai salah satu kontribusi untuk menjelaskan sebagian mekanisme internal yang berkaitan dengan kinerja organisasi.

Dari sisi teoritis, penelitian ini memiliki relevansi dengan perspektif human capital dan strategic human resource management. Human capital theory menempatkan pengetahuan, keterampilan, dan kapasitas manusia sebagai sumber daya yang dapat menghasilkan nilai bagi organisasi. Dalam organisasi publik, nilai tersebut diwujudkan melalui kemampuan menghasilkan pelayanan, melaksanakan kebijakan, mengelola sumber daya, serta mencapai tujuan kelembagaan. Teodoro dan Switzer (2016) memberikan dasar bahwa human capital dapat menjadi sumber daya penting dalam efektivitas organisasi pemerintah, sedangkan penelitian mengenai strategic HRM menunjukkan bahwa praktik pengelolaan manusia yang selaras dengan tujuan organisasi dapat memperkuat kinerja organisasi (Chourasia et al., 2023).

Dari sisi praktis, penelitian ini relevan bagi pengelola organisasi pemerintah karena hasilnya dapat digunakan untuk memperkuat kebijakan pengembangan aparatur. Jika kompetensi dan kualitas SDM terbukti berhubungan dengan kinerja organisasi, maka pengembangan pegawai perlu diarahkan berdasarkan kebutuhan jabatan dan kebutuhan strategis organisasi. Program pendidikan dan pelatihan, misalnya, tidak cukup hanya meningkatkan jumlah jam pelatihan, tetapi harus memastikan adanya kesesuaian antara kompetensi yang dikembangkan dengan kebutuhan pekerjaan. Perspektif ini konsisten dengan penelitian tentang talent management sektor publik yang menekankan pentingnya dukungan organisasi dan manajerial terhadap pengembangan pegawai (Kravariti et al., 2022). Dengan demikian, investasi pada SDM perlu diarahkan pada peningkatan kapabilitas yang benar-benar dapat digunakan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh kompetensi terhadap kinerja organisasi pada Sekretariat Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi, menganalisis pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi, serta menguji pengaruh kompetensi dan kualitas sumber daya manusia secara simultan terhadap kinerja organisasi. Tujuan tersebut secara langsung mengacu pada rumusan penelitian dalam materi tesis, yaitu menguji besaran pengaruh kompetensi, kualitas SDM, dan keduanya secara bersama-sama terhadap kinerja organisasi.

Keterbaruan penelitian ini terletak pada upaya mengintegrasikan kompetensi dan kualitas sumber daya manusia sebagai dua konstruk yang berbeda tetapi saling melengkapi dalam menjelaskan kinerja organisasi sektor publik. Berbeda dengan studi yang hanya menempatkan kompetensi sebagai prediktor kinerja individual, penelitian ini menghubungkan kompetensi dengan kinerja pada level organisasi. Selain itu, kualitas SDM tidak direduksi menjadi kompetensi semata, tetapi dipahami melalui dimensi kualitas fisik dan kesehatan, kualitas intelektual, serta

kualitas spiritual atau kejuangan sebagaimana konstruk penelitian. Integrasi dua konstruk tersebut memberikan perspektif yang lebih komprehensif mengenai kapasitas manusia dalam organisasi pemerintah.

Keterbaruan berikutnya berada pada konteks empiris penelitian. Penelitian ditempatkan pada Sekretariat Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi, yaitu lingkungan organisasi pemerintah yang membutuhkan koordinasi, dukungan administrasi, pengelolaan sumber daya, serta kapasitas aparatur untuk mendukung agenda pemerintahan. Konteks tersebut berbeda dari penelitian yang banyak dilakukan pada perusahaan swasta, organisasi pelayanan tertentu, atau unit pemerintahan daerah. Dengan demikian, penelitian ini memperluas bukti empiris mengenai hubungan human capital, kompetensi, dan kinerja ke dalam konteks organisasi pemerintahan pusat Indonesia.

Keterbaruan selanjutnya terletak pada pengujian simultan. Penelitian tidak hanya menguji apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan apakah kualitas SDM berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara terpisah, tetapi juga menguji kontribusi keduanya secara bersama-sama. Pendekatan tersebut memungkinkan penelitian memberikan gambaran mengenai seberapa jauh dua dimensi kapasitas manusia tersebut dapat menjelaskan variasi kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan kontribusi simultan sebesar 46,8%, sehingga memberikan bukti empiris bahwa hampir separuh variasi kinerja organisasi dalam konteks penelitian dapat dijelaskan oleh kompetensi dan kualitas SDM.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkuat argumentasi umum bahwa manusia merupakan aset penting organisasi, tetapi juga memberikan bukti empiris mengenai bagaimana kompetensi dan kualitas SDM berkaitan dengan kinerja organisasi dalam konteks administrasi publik Indonesia. Kontribusi tersebut menjadi penting karena literatur internasional menunjukkan bahwa penelitian mengenai people management dalam sektor publik masih membutuhkan integrasi yang lebih kuat antara karakteristik manusia, praktik pengelolaan SDM, konteks organisasi, dan hasil organisasi (Boselie et al., 2021; Jakobsen et al., 2023). Penelitian ini karenanya dapat diposisikan sebagai upaya memperkaya diskursus mengenai human capital dan organizational performance dalam sektor publik, khususnya dalam konteks birokrasi Indonesia.

Pada akhirnya, peningkatan kinerja organisasi publik perlu dipahami sebagai proses yang melibatkan kesesuaian antara kapasitas manusia, kompetensi pekerjaan, sistem organisasi, serta tujuan kelembagaan. Kompetensi yang tinggi tanpa kualitas SDM yang memadai dapat menghasilkan kapasitas yang tidak berkelanjutan, sedangkan kualitas SDM yang baik tanpa kompetensi yang sesuai dapat menghasilkan potensi yang tidak sepenuhnya termanfaatkan. Sebaliknya, integrasi keduanya dapat menciptakan fondasi bagi organisasi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas layanan, responsibilitas, dan akuntabilitas. Perspektif tersebut sejalan dengan perkembangan kajian HRM publik yang semakin menekankan pentingnya menghubungkan pengelolaan manusia dengan kinerja organisasi, bukan sekadar mengukur keberhasilan administrasi kepegawaian (Knies et al., 2022; Blom et al., 2022).

Oleh karena itu, penelitian mengenai pengaruh kompetensi dan kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi pada Sekretariat Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi memiliki relevansi teoritis dan praktis. Secara teoritis, penelitian memperluas pemahaman mengenai hubungan human capital dan kinerja organisasi publik dengan mengintegrasikan kompetensi dan kualitas SDM dalam satu kerangka analisis. Secara empiris, penelitian menyediakan bukti dari konteks organisasi pemerintah Indonesia yang menghadapi tuntutan peningkatan profesionalisme, adaptasi teknologi, efisiensi sumber daya, dan pencapaian target organisasi. Secara praktis, hasilnya dapat menjadi dasar bagi pengembangan kebijakan manajemen SDM yang lebih berbasis kebutuhan kompetensi, pengembangan kapasitas, dan orientasi kinerja. Dengan kerangka tersebut, penelitian ini menempatkan kualitas manusia bukan sekadar sebagai input organisasi, tetapi sebagai kapasitas strategis yang menentukan kemampuan organisasi publik dalam menghasilkan kinerja yang efektif, akuntabel, dan berkelanjutan.

Metode Penelitian

Desain dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif-asosiatif untuk menganalisis hubungan dan pengaruh kompetensi serta kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi. Desain kuantitatif dipilih karena tujuan penelitian tidak hanya

mendeskripsikan kondisi variabel penelitian, tetapi juga menguji secara empiris hubungan antarvariabel melalui pengukuran numerik dan analisis statistik inferensial. Dalam penelitian survei kuantitatif, konstruk yang bersifat abstrak perlu diterjemahkan ke dalam indikator yang dapat diobservasi sehingga hubungan antar konstruk dapat diuji secara empiris (Boateng et al., 2018).

Secara konseptual, penelitian menempatkan Kompetensi (X1) dan Kualitas Sumber Daya Manusia (X2) sebagai variabel independen, sedangkan Kinerja Organisasi (Y) ditempatkan sebagai variabel dependen. Struktur hubungan tersebut mengikuti tujuan penelitian untuk menguji: (1) pengaruh kompetensi terhadap kinerja organisasi; (2) pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi; dan (3) pengaruh kompetensi dan kualitas sumber daya manusia secara simultan terhadap kinerja organisasi. Materi penelitian secara eksplisit menetapkan Kinerja Organisasi sebagai variabel terikat dan Kompetensi serta Kualitas Sumber Daya Manusia sebagai variabel bebas.

Model penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

X1 → Y
X2 → Y
X1 + X2 → Y

Dengan demikian, penelitian menggunakan dua model regresi sederhana dan satu model regresi berganda. Regresi sederhana digunakan untuk mengestimasi hubungan antara masing-masing variabel independen dengan kinerja organisasi, sedangkan regresi berganda digunakan untuk mengestimasi kontribusi kedua variabel independen secara simultan terhadap kinerja organisasi. Penggunaan regresi dalam penelitian kuantitatif memungkinkan peneliti mengestimasi arah dan besaran hubungan antarvariabel sekaligus menguji signifikansi statistik dari hubungan tersebut.

Desain ini bersifat cross-sectional, karena data variabel kompetensi, kualitas sumber daya manusia, dan kinerja organisasi dikumpulkan dari responden pada satu periode penelitian. Konsekuensinya, hasil analisis digunakan untuk menjelaskan hubungan empiris antarvariabel dalam konteks organisasi yang diteliti dan tidak dimaksudkan untuk membuktikan perubahan longitudinal. Desain cross-sectional sesuai untuk penelitian yang bertujuan mengidentifikasi pola hubungan antarvariabel pada suatu populasi tertentu, tetapi interpretasi kausalitas perlu dilakukan secara hati-hati karena variabel diamati pada periode yang sama.

Lokasi, Populasi, dan Sampel Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada Sekretariat Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi. Pemilihan unit analisis tersebut didasarkan pada relevansi substantif organisasi dengan permasalahan penelitian, khususnya adanya kebutuhan terhadap aparatur yang memiliki kompetensi dan kualitas SDM yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Materi penelitian mengidentifikasi adanya persoalan bahwa belum seluruh pegawai memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang kerja serta belum seluruh pegawai mempunyai kualitas yang seimbang dengan perkembangan tuntutan pekerjaan dan pelayanan.

Populasi penelitian terdiri atas 75 pegawai pada Sekretariat Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi. Karena ukuran populasi relatif terbatas dan seluruh anggota populasi dapat dijangkau oleh penelitian, teknik sampling yang digunakan adalah sampel jenuh atau sensus, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Dengan demikian, jumlah sampel penelitian adalah 75 responden.

Penggunaan sensus memiliki konsekuensi metodologis penting. Pertama, penelitian tidak melakukan proses estimasi sampel dari populasi internal karena seluruh anggota populasi penelitian diikutsertakan. Kedua, hasil penelitian memiliki relevansi langsung terhadap populasi pegawai yang diteliti. Namun, generalisasi hasil ke organisasi pemerintah lain harus dilakukan secara hati-hati karena karakteristik kelembagaan, struktur pekerjaan, budaya organisasi, dan profil SDM dapat berbeda antarorganisasi. Oleh karena itu, kontribusi penelitian terutama diarahkan pada pengembangan bukti empiris dalam konteks organisasi pemerintahan yang menjadi objek penelitian.

Variabel dan Operasionalisasi Konstruk

Penelitian menggunakan tiga konstruk utama, yaitu kompetensi, kualitas sumber daya manusia, dan kinerja organisasi. Operasionalisasi dilakukan dengan menerjemahkan konsep

teoritis ke dalam indikator yang dapat diukur melalui instrumen kuesioner. Pendekatan ini penting karena konstruk seperti kompetensi dan kualitas SDM merupakan konstruk laten yang tidak dapat diamati secara langsung. Pengembangan instrumen harus memastikan bahwa setiap indikator merepresentasikan domain konstruk yang hendak diukur dan bahwa instrumen memiliki bukti validitas serta reliabilitas yang memadai (Boateng et al., 2018).

Kompetensi (X1)

Kompetensi dioperasionalisasikan melalui lima indikator, yaitu motives, traits, self-concept, knowledge, dan skill. Indikator tersebut diterjemahkan menjadi 15 butir pernyataan awal dengan lima alternatif jawaban menggunakan skala Likert. Materi penelitian secara eksplisit menyebutkan kelima indikator tersebut dan penggunaan 15 butir instrumen.

Secara operasional, skor kompetensi diperoleh dari agregasi tanggapan responden terhadap butir-butir indikator tersebut. Berdasarkan hasil pengujian instrumen, terdapat 14 butir valid yang kemudian digunakan dalam analisis data penelitian.

Kualitas Sumber Daya Manusia (X2)

Kualitas sumber daya manusia diukur melalui tiga dimensi utama, yaitu kualitas fisik dan kesehatan; kualitas intelektual yang mencakup pengetahuan dan keterampilan; serta kualitas spiritual/kejuangan. Materi penelitian menjelaskan bahwa konstruk tersebut dibangun melalui 12 butir pernyataan dengan lima pilihan jawaban pada skala Likert.

Setiap butir diberi skor 1–5, sehingga skor total secara teoritis berada pada rentang 12–60. Hasil pengujian instrumen menunjukkan bahwa seluruh 12 butir memenuhi persyaratan validitas dan digunakan dalam pengukuran variabel kualitas SDM.

Kinerja Organisasi (Y)

Kinerja organisasi dioperasionalisasikan melalui empat indikator, yaitu produktivitas, kualitas layanan, responsibilitas, dan akuntabilitas. Keempat dimensi tersebut diterjemahkan menjadi 12 butir pernyataan dengan lima pilihan respons menggunakan skala Likert.

Kinerja organisasi diperlakukan sebagai konstruk dependen yang merepresentasikan pencapaian organisasi dalam menjalankan fungsi dan mencapai sasaran kelembagaan. Pengukuran berbasis beberapa indikator diperlukan karena kinerja organisasi publik merupakan konstruk multidimensional dan tidak memadai apabila direpresentasikan hanya oleh satu ukuran.

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi/Indikator	Instrumen
Kompetensi (X1)	*Motives, traits, self-concept, knowledge, skill*	15 butir awal; 14 valid
Kualitas SDM (X2)	Kualitas fisik & kesehatan; kualitas intelektual; kualitas spiritual/kejuangan	12 butir
Kinerja Organisasi (Y)	Produktivitas; kualitas layanan; responsibilitas; akuntabilitas	12 butir

Instrumen dan Skala Pengukuran

Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur. Kuesioner digunakan untuk memperoleh data mengenai kompetensi, kualitas sumber daya manusia, dan kinerja organisasi dari seluruh responden. Materi penelitian juga menggunakan dokumentasi sebagai sumber data pendukung mengenai organisasi yang diteliti.

Pengukuran konstruk dilakukan menggunakan skala Likert lima tingkat, mulai dari respons yang merepresentasikan ketidaksetujuan sampai persetujuan tertinggi. Materi penelitian menggunakan lima kategori respons dan mengonversi tanggapan menjadi skor numerik sehingga konstruk dapat dianalisis secara kuantitatif.

Penggunaan skala Likert memungkinkan konstruk yang bersifat psikometrik dan perseptual diterjemahkan menjadi data numerik yang dapat dianalisis secara statistik. Namun, dalam artikel ini interpretasi skor tidak hanya didasarkan pada distribusi frekuensi, tetapi juga pada pengujian kualitas instrumen dan model statistik sehingga kesimpulan penelitian tidak semata-mata bergantung pada kecenderungan jawaban responden.

Prosedur Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa tahap. Tahap pertama adalah penyusunan instrumen berdasarkan definisi konseptual dan indikator setiap konstruk. Tahap kedua adalah

distribusi kuesioner kepada seluruh anggota populasi yang menjadi responden penelitian. Tahap ketiga adalah pemeriksaan kelengkapan jawaban dan pengkodean data. Tahap keempat adalah tabulasi data untuk menghasilkan dataset penelitian yang siap dianalisis secara statistik.

Materi penelitian menjelaskan bahwa setelah data terkumpul dilakukan penyuntingan, penyusunan dan perhitungan data, serta tabulasi. Dalam versi artikel, prosedur tersebut dapat diringkas menjadi tiga fase utama: *data screening*, *data coding and cleaning*, serta *data analysis*. Pada tahap *data screening*, respons diperiksa untuk memastikan kelengkapan dan konsistensi. Pada tahap *coding*, setiap respons diterjemahkan ke dalam kode numerik sesuai dengan skala pengukuran. Selanjutnya, data diperiksa terhadap kemungkinan kesalahan input sebelum dilakukan analisis statistik.

Karena seluruh variabel independen dan dependen diperoleh melalui instrumen survei, penelitian juga perlu memperhatikan kemungkinan common method bias (CMB). Literatur metodologis menunjukkan bahwa penggunaan satu metode pengumpulan data untuk mengukur beberapa konstruk dapat menghasilkan varians sistematis yang berasal dari metode pengukuran, bukan dari konstruk yang sesungguhnya (Baumgartner et al., 2021). Oleh karena itu, dalam pelaporan artikel, pengendalian bias metode perlu dipertimbangkan sejak tahap desain, misalnya melalui penyusunan instrumen yang jelas, anonimitas responden, pemisahan instruksi antarbagian, serta penekanan bahwa tidak terdapat jawaban benar atau salah.

Hal tersebut penting karena penelitian survei dengan satu sumber responden dapat menghasilkan korelasi antarvariabel yang sebagian dipengaruhi oleh karakteristik metode pengukuran. Maula dan Stam (2020) menekankan bahwa pengendalian bias metode sebaiknya dilakukan sejak tahap desain penelitian dan tidak hanya mengandalkan pengujian statistik setelah data diperoleh.

Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, instrumen dievaluasi untuk memastikan bahwa butir pertanyaan mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara memadai. Validitas item dalam penelitian sumber diuji dengan membandingkan nilai korelasi item dengan nilai kritis pada tingkat signifikansi 5%.

Dalam penelitian ini, pengujian validitas menghasilkan 12 butir valid untuk Kinerja Organisasi, 14 butir valid untuk Kompetensi, dan 12 butir valid untuk Kualitas Sumber Daya Manusia. Dengan demikian, butir yang tidak memenuhi kriteria validitas dikeluarkan dari analisis berikutnya.

Reliabilitas digunakan untuk mengevaluasi konsistensi internal instrumen. Cronbach's alpha merupakan salah satu ukuran yang umum digunakan untuk menilai konsistensi internal, meskipun interpretasinya perlu memperhatikan jumlah item, karakteristik konstruk, dan sifat skala yang digunakan (Boateng et al., 2018). Dalam penelitian sumber, reliabilitas digunakan sebagai bagian dari pengujian kualitas instrumen sebelum analisis utama.

Pendekatan tersebut menghasilkan instrumen yang layak digunakan untuk analisis, dengan seluruh butir Kinerja Organisasi dan Kualitas SDM memenuhi kriteria validitas, sedangkan satu butir pada konstruk Kompetensi dieliminasi. Hasil ini memperkuat dasar pengukuran variabel sebelum dilakukan analisis hubungan dan regresi.

Pengujian Asumsi Statistik

Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan pengujian terhadap karakteristik data dan asumsi analisis regresi. Tahap ini penting karena interpretasi koefisien regresi bergantung pada kesesuaian data dengan asumsi model yang digunakan.

Normalitas data dalam penelitian sumber diuji melalui rasio *skewness* dan *kurtosis*, dengan kriteria rasio berada pada rentang ±2. Selain normalitas, penelitian juga menguji homogenitas melalui Levene's test dengan tingkat signifikansi 0,05.

Untuk meningkatkan ketepatan metodologis artikel, analisis regresi berganda juga perlu memperhatikan multikolinearitas dan heteroskedastisitas, meskipun keduanya tidak dijelaskan secara eksplisit dalam materi tesis. Karena kedua variabel independen—kompetensi dan kualitas SDM—secara konseptual berpotensi memiliki keterkaitan, pemeriksaan multikolinearitas diperlukan untuk memastikan bahwa koefisien regresi dapat diinterpretasikan secara stabil. Pemeriksaan dapat dilakukan melalui *variance inflation factor* (VIF) dan *tolerance*. Selain itu, pola residual perlu diperiksa untuk memastikan tidak terdapat heteroskedastisitas yang dapat

mengganggu estimasi kesalahan standar.

Penyebutan pengujian tambahan tersebut merupakan penyempurnaan pelaporan metodologis artikel dan bukan klaim bahwa pengujian tersebut telah dilakukan dalam tesis, karena materi sumber yang tersedia hanya secara eksplisit melaporkan normalitas dan homogenitas. Dengan demikian, apabila data mentah dan output statistik tersedia, pengujian tersebut sebaiknya dilakukan kembali sebelum artikel disubmit.

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk menggambarkan karakteristik distribusi data pada setiap variabel. Statistik yang digunakan meliputi mean, median, modus, standar deviasi, varians, nilai minimum, dan maksimum. Materi penelitian juga menggunakan distribusi frekuensi, histogram, dan pemeringkatan indikator untuk melihat kecenderungan masing-masing dimensi konstruk.

Analisis deskriptif tidak digunakan untuk menguji hipotesis, tetapi berfungsi memberikan konteks empiris mengenai kondisi kompetensi, kualitas SDM, dan kinerja organisasi. Analisis ini juga memungkinkan identifikasi indikator yang relatif dominan maupun indikator yang memiliki skor relatif rendah sehingga dapat menjadi dasar interpretasi substantif terhadap hasil inferensial.

3.9 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan analisis korelasi Pearson, regresi linear sederhana, regresi linear berganda, dan koefisien determinasi. Materi penelitian secara eksplisit menggunakan ketiga pendekatan tersebut untuk menguji hipotesis penelitian.

Pertama, korelasi Pearson digunakan untuk mengetahui arah dan kekuatan hubungan antara Kompetensi (X1) dengan Kinerja Organisasi (Y), serta antara Kualitas SDM (X2) dengan Kinerja Organisasi (Y). Koefisien korelasi berada pada rentang −1 sampai +1. Nilai positif menunjukkan hubungan searah, sedangkan nilai negatif menunjukkan hubungan berlawanan arah.

Kedua, regresi linear sederhana digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap kinerja organisasi. Dua persamaan yang digunakan adalah: “Dan” di mana merupakan kinerja organisasi, kompetensi, kualitas SDM, merupakan konstanta, merupakan koefisien regresi, dan merupakan error term.

Materi penelitian menggunakan pengujian keberartian regresi melalui statistik F dan tingkat signifikansi 0,05, serta pengujian linearitas. Dalam artikel, keputusan hipotesis dilakukan berdasarkan nilai *p-value* pada taraf signifikansi 5%. Hipotesis dinyatakan didukung apabila koefisien regresi memiliki arah yang sesuai dengan hipotesis dan nilai .

Ketiga, regresi linear berganda digunakan untuk menguji pengaruh Kompetensi dan Kualitas SDM secara simultan terhadap Kinerja Organisasi. Model regresinya dirumuskan sebagai:

Koefisien menunjukkan perubahan rata-rata Kinerja Organisasi yang berkaitan dengan perubahan satu unit Kompetensi setelah mempertimbangkan Kualitas SDM, sedangkan menunjukkan perubahan Kinerja Organisasi yang berkaitan dengan perubahan satu unit Kualitas SDM setelah mempertimbangkan Kompetensi. Materi penelitian juga menggunakan regresi berganda untuk mengestimasi kontribusi kedua prediktor tersebut.

Pengujian simultan dilakukan melalui uji F, sedangkan pengaruh parsial masing-masing prediktor dievaluasi menggunakan uji t. Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui proporsi variasi Kinerja Organisasi yang dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh Kompetensi dan Kualitas SDM.

Kriteria Interpretasi dan Robustness Analisis

Koefisien determinasi digunakan sebagai ukuran substantif tambahan karena signifikansi statistik saja tidak menunjukkan besarnya kontribusi praktis suatu prediktor. Dalam penelitian ini, interpretasi hasil diarahkan pada tiga aspek, yaitu arah hubungan, kekuatan hubungan, dan besarnya kontribusi penjelasan. Pendekatan tersebut memungkinkan hasil penelitian tidak berhenti pada kesimpulan “signifikan” atau “tidak signifikan”, tetapi menjelaskan seberapa kuat hubungan dan seberapa besar variasi kinerja yang dapat dijelaskan oleh kompetensi dan kualitas SDM.

Penelitian sumber memperoleh model regresi simultan:

dengan , yang menunjukkan bahwa kompetensi dan kualitas SDM secara bersama-sama menjelaskan 46,8% variasi Kinerja Organisasi dalam konteks penelitian. Temuan tersebut akan digunakan pada bagian hasil dan pembahasan, bukan dijadikan bagian dari prosedur metode.

Karena penelitian menggunakan data survei cross-sectional dan seluruh konstruk diukur melalui kuesioner, interpretasi hubungan dalam artikel harus tetap memperhatikan keterbatasan desain. Signifikansi regresi menunjukkan adanya hubungan statistik yang konsisten dengan model penelitian, tetapi tidak secara otomatis membuktikan kausalitas eksperimental. Selain itu, common method bias perlu dipertimbangkan karena seluruh variabel berasal dari responden dan instrumen yang sama. Literatur metodologis terbaru bahkan menunjukkan bahwa Harman's single-factor test memiliki keterbatasan serius dan tidak sebaiknya dijadikan satu-satunya dasar untuk menyatakan bahwa data bebas dari common method bias (Baumgartner et al., 2021).

Dengan demikian, keseluruhan prosedur penelitian dapat diringkas menjadi enam tahapan utama: (1) penetapan desain dan model penelitian; (2) penentuan populasi dan sensus; (3) pengembangan serta distribusi instrumen; (4) pemeriksaan, pengkodean, dan tabulasi data; (5) pengujian kualitas instrumen dan asumsi statistik; dan (6) pengujian hipotesis menggunakan korelasi, regresi sederhana, regresi berganda, uji signifikansi, dan koefisien determinasi. Alur tersebut memastikan bahwa analisis empiris dilakukan secara bertahap dari pengukuran konstruk sampai pengujian hubungan antarvariabel.

Hasil Dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Karakteristik Analisis dan Kualitas Data

Penelitian ini menganalisis hubungan antara kompetensi, kualitas sumber daya manusia, dan kinerja organisasi pada Sekretariat Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi. Sebanyak 75 responden digunakan dalam analisis melalui pendekatan sensus, sehingga seluruh anggota populasi penelitian menjadi unit observasi. Penggunaan seluruh populasi memberikan keuntungan berupa tidak adanya kesalahan pemilihan sampel dalam konteks populasi internal yang diteliti. Data diperoleh melalui instrumen kuesioner yang mengukur tiga konstruk utama, yaitu Kompetensi (X1), Kualitas Sumber Daya Manusia (X2), dan Kinerja Organisasi (Y).

Pengujian instrumen menunjukkan bahwa dari 15 butir awal untuk konstruk Kompetensi, sebanyak 14 butir memenuhi kriteria validitas dan digunakan dalam analisis. Sementara itu, seluruh 12 butir Kualitas Sumber Daya Manusia dan 12 butir Kinerja Organisasi memenuhi kriteria validitas. Dengan demikian, analisis selanjutnya didasarkan pada indikator-indikator yang telah memenuhi persyaratan pengukuran. Temuan tersebut penting karena hubungan antarvariabel dalam penelitian kuantitatif hanya dapat diinterpretasikan secara memadai apabila konstruk telah diukur melalui indikator yang relevan dan konsisten. Prosedur pengembangan dan validasi instrumen merupakan bagian penting dalam penelitian berbasis survei karena kualitas pengukuran menentukan kualitas inferensi yang dihasilkan (Boateng et al., 2018).

Secara substantif, Kompetensi dalam penelitian ini direpresentasikan melalui *motives, traits, self-concept, knowledge,* dan *skill*, sedangkan Kualitas Sumber Daya Manusia meliputi kualitas fisik dan kesehatan, kualitas intelektual, serta kualitas spiritual/kejuangan. Kinerja Organisasi diukur melalui produktivitas, kualitas layanan, responsibilitas, dan akuntabilitas. Struktur pengukuran tersebut memungkinkan penelitian tidak hanya melihat kemampuan teknis pegawai, tetapi juga karakteristik manusia dan kemampuan organisasi menghasilkan kinerja yang relevan dengan fungsi publik.

Analisis data selanjutnya dilakukan melalui korelasi Pearson, regresi linear sederhana, regresi linear berganda, uji signifikansi, korelasi parsial, serta koefisien determinasi. Penggunaan beberapa teknik analisis secara berurutan memungkinkan penelitian membedakan antara hubungan bivariat dan kontribusi unik masing-masing prediktor ketika prediktor lainnya dikendalikan. Pembedaan tersebut menjadi penting karena suatu variabel dapat menunjukkan hubungan signifikan dengan variabel dependen secara sederhana, tetapi kehilangan signifikansi ketika variabel lain yang berhubungan dimasukkan ke dalam model secara simultan.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Organisasi

Hasil analisis menunjukkan adanya hubungan positif yang kuat antara Kompetensi (X1) dan Kinerja Organisasi (Y). Koefisien korelasi Pearson sebesar 0,673 dengan nilai signifikansi p <

.001 menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi berkaitan dengan peningkatan kinerja organisasi. Dengan jumlah responden sebanyak 75 orang, hubungan tersebut menunjukkan pola yang cukup kuat dan secara statistik signifikan.

Hasil regresi linear sederhana menghasilkan persamaan:

Persamaan tersebut menunjukkan koefisien regresi positif sebesar 0,510, yang berarti peningkatan satu unit skor Kompetensi berkaitan dengan peningkatan skor Kinerja Organisasi sebesar 0,510 unit. Dengan demikian, arah hubungan yang ditemukan konsisten dengan hipotesis pertama penelitian. File penelitian juga melaporkan bahwa persamaan regresi tersebut signifikan dan linear sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan antara kedua variabel.

Besarnya koefisien determinasi adalah:

atau 45,3%. Artinya, dalam model bivariat, sekitar 45,3% variasi Kinerja Organisasi dapat dijelaskan melalui variasi Kompetensi, sedangkan sekitar 54,7% berkaitan dengan faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model bivariat tersebut. Nilai 45,3% tersebut juga tercantum dalam tabel koefisien determinasi penelitian.

Pembahasan Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Organisasi

Temuan ini memberikan bukti empiris bahwa kompetensi merupakan salah satu kapasitas internal yang penting bagi kinerja organisasi publik. Dalam konteks birokrasi, kompetensi pegawai menentukan kemampuan organisasi dalam mengubah sumber daya administratif menjadi keluaran organisasi. Pegawai yang memiliki pengetahuan, keterampilan, kemampuan menerapkan pengetahuan, serta karakteristik personal yang sesuai dengan pekerjaan lebih mungkin menyelesaikan tugas secara efektif dan mendukung pencapaian target organisasi.

Temuan tersebut konsisten dengan penelitian Sudewo dan Sulastri (2022), yang menunjukkan pentingnya pengembangan kompetensi dalam kaitannya dengan kinerja pegawai dan kinerja organisasi pada institusi pemerintah Indonesia. Penelitian tersebut menempatkan pengembangan kompetensi sebagai bagian penting dari penerapan sistem merit dan manajemen kinerja aparatur.

Hasil penelitian juga sejalan dengan Yani (2022), yang menunjukkan bahwa kompetensi pegawai merupakan faktor penting dalam peningkatan kinerja pada organisasi pelayanan pemerintah. Kompetensi menjadi semakin penting ketika organisasi menghadapi kebutuhan pelayanan yang kompleks karena pegawai tidak hanya dituntut menjalankan prosedur, tetapi juga mampu menggunakan pengetahuan dan keterampilan untuk menyelesaikan persoalan pekerjaan.

Secara teoritis, hubungan tersebut dapat dipahami melalui perspektif human capital. Pengetahuan dan keterampilan yang melekat pada individu merupakan bentuk modal yang dapat menghasilkan nilai bagi organisasi apabila digunakan dalam proses kerja. Dalam organisasi publik, nilai tersebut tidak selalu berupa keuntungan ekonomi, melainkan dapat berupa peningkatan produktivitas, kualitas layanan, kemampuan respons terhadap kebutuhan pemangku kepentingan, dan pencapaian target kelembagaan.

Namun demikian, nilai korelasi 0,673 tidak boleh ditafsirkan bahwa kompetensi merupakan satu-satunya determinan kinerja organisasi. Nilai sebesar 45,3% justru memperlihatkan bahwa lebih dari separuh variasi kinerja berada di luar model tersebut. Temuan ini penting karena kinerja organisasi publik merupakan fenomena multidimensional yang juga dipengaruhi oleh kepemimpinan, struktur organisasi, sistem kerja, budaya, teknologi, dukungan organisasi, sumber daya finansial, dan lingkungan kelembagaan.

Dengan demikian, kontribusi utama kompetensi terletak pada kemampuannya menyediakan kapasitas individual yang diperlukan organisasi untuk menjalankan fungsi kelembagaan. Kompetensi yang tinggi memungkinkan pegawai bekerja lebih mandiri, memahami persoalan secara lebih baik, mengambil keputusan berdasarkan pengetahuan, serta menjalankan pekerjaan dengan tingkat kesalahan yang lebih rendah.

Temuan penelitian juga mempunyai relevansi langsung dengan permasalahan empiris yang diidentifikasi dalam penelitian. Materi penelitian menunjukkan bahwa belum semua pegawai memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang pekerjaannya. Kondisi tersebut dianggap sebagai salah satu persoalan yang berhubungan dengan belum maksimalnya kinerja organisasi. Dengan demikian, hubungan statistik yang ditemukan dapat memberikan penjelasan empiris terhadap fenomena tersebut: semakin sesuai kompetensi pegawai dengan tuntutan pekerjaan, semakin besar kapasitas organisasi untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Organisasi

Analisis berikutnya menguji hubungan antara Kualitas Sumber Daya Manusia (X2) dan Kinerja Organisasi (Y). Hasil korelasi Pearson menghasilkan nilai r = 0,557 dengan p < .001 dan jumlah responden 75 orang. Nilai tersebut menunjukkan hubungan positif dengan kekuatan sedang. Dengan kata lain, semakin tinggi kualitas sumber daya manusia, semakin tinggi pula kecenderungan kinerja organisasi.

Regresi linear sederhana menghasilkan persamaan:

Koefisien positif sebesar 0,533 menunjukkan bahwa peningkatan satu unit Kualitas SDM berkaitan dengan peningkatan Kinerja Organisasi sebesar 0,533 unit dalam model bivariat. Hasil pengujian signifikansi menunjukkan dan , sehingga hubungan tersebut signifikan secara statistik.

Koefisien determinasi sebesar:

menunjukkan bahwa 31,0% variasi Kinerja Organisasi dapat dijelaskan oleh Kualitas SDM dalam model bivariat, sedangkan sekitar 69,0% berkaitan dengan faktor lain di luar model.

Pembahasan Pengaruh Kualitas SDM terhadap Kinerja Organisasi

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kualitas manusia secara umum merupakan fondasi penting bagi kapasitas organisasi publik. Kualitas SDM yang baik mencakup lebih dari sekadar kemampuan menjalankan pekerjaan. Dalam penelitian ini, kualitas SDM mencakup dimensi fisik dan kesehatan, intelektual, serta spiritual/kejuangan. Karena itu, hubungan positif yang ditemukan dapat diinterpretasikan sebagai indikasi bahwa kapasitas manusia secara menyeluruh berkontribusi terhadap kemampuan organisasi menghasilkan kinerja.

Temuan ini sejalan dengan perspektif human capital yang memandang kualitas manusia sebagai sumber daya produktif yang dapat meningkatkan kapasitas organisasi. Dalam organisasi publik, sumber daya manusia yang memiliki kualitas intelektual dan kapasitas kerja yang baik dapat membantu organisasi merespons tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks.

Kravariti et al. (2022) menunjukkan bahwa pengembangan talenta di sektor publik berhubungan dengan hasil kinerja dan bahwa dukungan organisasi serta dukungan manajerial mempunyai peran penting dalam proses pengembangan tersebut. Temuan tersebut memberikan penjelasan penting bahwa kualitas SDM tidak seharusnya diperlakukan sebagai kondisi yang statis. Organisasi perlu menciptakan mekanisme yang memungkinkan kualitas manusia terus dikembangkan melalui pembelajaran, dukungan manajerial, dan pengembangan kapasitas.

Dalam konteks penelitian ini, hubungan tersebut sangat relevan karena materi penelitian mengidentifikasi adanya kesenjangan antara kualitas pegawai dengan tuntutan perkembangan pekerjaan dan pelayanan. Perkembangan teknologi juga meningkatkan tuntutan terhadap kemampuan pegawai, sedangkan belum seluruh pegawai memiliki kualitas yang dianggap seimbang dengan perubahan tersebut. Kondisi tersebut dilaporkan berimplikasi terhadap kinerja organisasi yang belum maksimal, termasuk penyerapan anggaran yang belum optimal dan target kerja yang belum mencapai 100%.

Dengan demikian, kualitas SDM tidak hanya mempunyai implikasi pada kinerja individu, tetapi juga berpotensi memengaruhi kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Organisasi yang memiliki SDM berkualitas lebih mampu menyerap perubahan teknologi, memahami tuntutan pelayanan, dan mengembangkan cara kerja yang lebih efektif.

Namun demikian, kontribusi bivariat sebesar 31,0% lebih rendah dibandingkan kontribusi Kompetensi sebesar 45,3%. Perbedaan ini memberikan indikasi awal bahwa kompetensi yang spesifik terhadap pekerjaan mungkin mempunyai hubungan yang lebih dekat dengan kinerja organisasi dibandingkan kualitas SDM yang bersifat lebih umum. Temuan tersebut menjadi semakin menarik ketika kedua variabel diuji secara simultan.

Hasil Pengujian Kompetensi dan Kualitas SDM secara Simultan

Analisis regresi berganda menghasilkan persamaan: dengan Kompetensi sebagai , Kualitas SDM sebagai , dan Kinerja Organisasi sebagai . Hasil tersebut menunjukkan bahwa kedua prediktor memiliki koefisien positif, tetapi besarnya kontribusi masing-masing prediktor ketika diuji bersama-sama tidak sama. Koefisien Kompetensi adalah **0,419**, sedangkan koefisien Kualitas SDM adalah **0,166**.

Model menghasilkan koefisien korelasi berganda sebesar **R = 0,684** dan **R^2 = 0,468**. Nilai *adjusted R^2* sebesar **0,454**, sedangkan *standard error of estimate* adalah 4,431. Model juga menunjukkan *F change* sebesar **31,709** dengan , , dan **p < .001**.

Dengan demikian, Kompetensi dan Kualitas SDM secara bersama-sama mampu menjelaskan **46,8% variasi Kinerja Organisasi**, sedangkan **53,2% variasi lainnya** berada di luar model.

Tabel 1. Ringkasan Hasil Pengujian Hubungan dan Model Regresi

Hubungan/Model	Koefisien	Signifikansi	R^2	Interpretasi
Kompetensi → Kinerja Organisasi	r = 0,673	p < .001	0,453	Hubungan positif kuat
Kualitas SDM → Kinerja Organisasi	r = 0,557	p < .001	0,310	Hubungan positif sedang
Kompetensi + Kualitas SDM → Kinerja Organisasi	R = 0,684	p < .001	0,468	Hubungan positif kuat
Kompetensi, kontrol Kualitas SDM	β = 0,552	p < .001	—	Prediktor unik signifikan
Kualitas SDM, kontrol Kompetensi	β = 0,174	p = .149	—	Tidak signifikan secara parsial

Sumber: diolah dari hasil penelitian.

Pembahasan Pengaruh Simultan dan Kontribusi Relatif Variabel

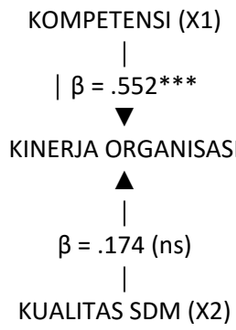
Hasil simultan menunjukkan bahwa Kompetensi dan Kualitas SDM secara bersama-sama memiliki hubungan positif yang kuat dengan Kinerja Organisasi. Nilai sedikit lebih tinggi daripada korelasi Kompetensi dengan Kinerja Organisasi secara individual (). Kenaikan tersebut menunjukkan bahwa memasukkan Kualitas SDM ke dalam model memberikan tambahan informasi terhadap variasi kinerja, meskipun peningkatan koefisien korelasinya relatif kecil.

Hal yang lebih penting adalah nilai meningkat dari 45,3% pada model Kompetensi saja menjadi 46,8% pada model gabungan. Dengan demikian, penambahan Kualitas SDM hanya meningkatkan proporsi variasi yang dijelaskan sebesar sekitar 1,5 percentage points. Temuan ini merupakan salah satu hasil paling penting penelitian karena memperlihatkan bahwa Kompetensi merupakan prediktor yang lebih dominan dibandingkan Kualitas SDM dalam model simultan.

Hasil koefisien standar mendukung interpretasi tersebut. Kompetensi memiliki koefisien beta terstandar sebesar 0,552 dan nilai signifikansi p < .001, sedangkan Kualitas SDM mempunyai beta sebesar 0,174 dengan p = .149. Dengan demikian, setelah pengaruh Kompetensi diperhitungkan, Kualitas SDM tidak lagi memberikan kontribusi parsial yang signifikan pada taraf 5%.

Temuan ini berbeda dari interpretasi sederhana yang mungkin muncul apabila hanya melihat korelasi bivariat. Pada analisis bivariat, Kualitas SDM berhubungan signifikan dengan Kinerja Organisasi (). Namun, hubungan tersebut turun secara substansial ketika Kompetensi dikontrol. Korelasi parsial Kualitas SDM dengan Kinerja Organisasi setelah mengendalikan Kompetensi hanya sebesar 0,1694.

Sebaliknya, korelasi parsial Kompetensi setelah Kualitas SDM dikontrol masih sebesar 0,4793, dibandingkan korelasi awal sebesar 0,673. Pola tersebut memberikan indikasi bahwa sebagian hubungan antara Kualitas SDM dan Kinerja Organisasi dapat dijelaskan oleh keterkaitannya dengan Kompetensi.



Gambar 1. Pola Hubungan Empiris Variabel Penelitian
Keterangan: *** p < .001; ns = tidak signifikan pada p < .05.

Pola tersebut memberikan kontribusi teoritis yang lebih menarik dibandingkan sekadar kesimpulan bahwa “kedua variabel berpengaruh”. Data menunjukkan bahwa kapasitas manusia yang spesifik dan relevan dengan pekerjaan—yang direpresentasikan oleh kompetensi—lebih

dekat dengan kinerja organisasi daripada kualitas SDM yang bersifat lebih umum.

Mengapa Kompetensi Lebih Dominan daripada Kualitas SDM?

Perbedaan kontribusi antara Kompetensi dan Kualitas SDM dapat dijelaskan melalui perbedaan konseptual kedua konstruk. Kualitas SDM menggambarkan kondisi manusia secara luas, sedangkan kompetensi lebih langsung berkaitan dengan kemampuan seseorang menjalankan pekerjaan tertentu.

Seorang pegawai dapat memiliki kesehatan yang baik, pendidikan yang memadai, kapasitas intelektual yang baik, dan karakter personal yang positif. Namun, apabila pengetahuan dan keterampilannya tidak sesuai dengan tuntutan jabatan, kualitas tersebut belum tentu diterjemahkan menjadi kinerja organisasi. Sebaliknya, kompetensi yang secara langsung sesuai dengan pekerjaan memungkinkan pegawai mengubah pengetahuan dan kapasitas individual menjadi tindakan kerja yang menghasilkan keluaran organisasi.

Temuan ini memperkuat argumen bahwa organisasi publik membutuhkan person-job fit dan kompetensi yang relevan dengan jabatan, bukan hanya peningkatan kualitas manusia secara umum. Penelitian Yani (2022), misalnya, menunjukkan bahwa kompetensi pegawai merupakan salah satu faktor penting dalam peningkatan kinerja pada organisasi pemerintah.

Dalam konteks reformasi birokrasi, implikasinya adalah pengembangan SDM sebaiknya tidak hanya berorientasi pada peningkatan jumlah pelatihan atau pendidikan, tetapi harus diarahkan pada kesenjangan kompetensi yang benar-benar dibutuhkan oleh pekerjaan. Sudewo dan Sulastri (2022) juga menunjukkan pentingnya pengembangan kompetensi dalam hubungan dengan manajemen kinerja organisasi pemerintah.

Temuan ini sekaligus memberikan penjelasan terhadap kondisi empiris yang ditemukan pada objek penelitian. Penelitian awal mengidentifikasi bahwa belum semua pegawai mempunyai kompetensi yang sesuai dengan bidang kerja masing-masing. Apabila kompetensi merupakan prediktor dominan kinerja, maka ketidaksesuaian tersebut berpotensi menjadi bottleneck organisasi.

Dengan kata lain, masalah organisasi bukan hanya “berapa banyak pegawai yang tersedia”, tetapi apakah pegawai yang tersedia mempunyai kompetensi yang tepat untuk pekerjaan yang harus dilakukan.

Kualitas SDM: Penting Secara Bivariat, tetapi Tidak Dominan dalam Model Simultan

Salah satu temuan yang perlu mendapat perhatian khusus adalah perbedaan antara hasil regresi sederhana dan regresi berganda pada Kualitas SDM. Secara bivariat, Kualitas SDM menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan Kinerja Organisasi (). Namun, setelah Kompetensi dimasukkan ke dalam model, pengaruh parsial Kualitas SDM menjadi tidak signifikan ().

Temuan tersebut tidak berarti bahwa kualitas SDM tidak penting. Sebaliknya, temuan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh Kualitas SDM terhadap Kinerja Organisasi tidak sepenuhnya independen dari Kompetensi. Ketika kedua konstruk dianalisis secara bersama-sama, bagian variasi Kualitas SDM yang unik terhadap kinerja menjadi relatif kecil.

Interpretasi ini lebih tepat daripada menyatakan bahwa “Kualitas SDM tidak berpengaruh”. Dalam analisis bivariat, hubungan tersebut jelas signifikan. Yang tidak signifikan adalah kontribusi unik Kualitas SDM setelah Kompetensi dikendalikan.

Perbedaan tersebut dapat terjadi karena kedua konstruk memiliki irisan konseptual. Kualitas intelektual, pengetahuan, dan keterampilan sebagai bagian dari Kualitas SDM mempunyai keterkaitan dengan *knowledge* dan *skill* dalam konstruk Kompetensi. Oleh karena itu, ketika Kompetensi dimasukkan ke dalam regresi, sebagian informasi prediktif yang sebelumnya dikaitkan dengan Kualitas SDM telah “ditangkap” oleh Kompetensi.

Fenomena tersebut memberikan kontribusi teoritis yang penting. Penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas manusia di organisasi publik tidak cukup dipahami berdasarkan kategori umum “kualitas SDM”. Untuk menghasilkan perubahan kinerja, organisasi perlu menerjemahkan kualitas tersebut menjadi kompetensi yang dapat digunakan dalam pekerjaan.

Kravariti et al. (2022) memberikan perspektif yang relevan bahwa pengembangan manusia dalam organisasi publik membutuhkan dukungan organisasi dan manajerial agar kapasitas yang dimiliki individu dapat diterjemahkan menjadi kinerja. Dengan demikian, kualitas

SDM merupakan *potential capacity*, sedangkan kompetensi yang relevan dengan pekerjaan merupakan *usable capacity*.

Kinerja Organisasi sebagai Fenomena Multidimensional

Meskipun model penelitian menunjukkan kontribusi yang cukup besar, menunjukkan bahwa 53,2% variasi Kinerja Organisasi masih belum dijelaskan oleh Kompetensi dan Kualitas SDM. Temuan ini penting karena menghindarkan penelitian dari kesimpulan deterministik.

Kinerja organisasi publik merupakan hasil interaksi berbagai kapasitas dan mekanisme. Kompetensi pegawai dapat menjadi prasyarat, tetapi efektivitas kompetensi tergantung pada bagaimana organisasi menyediakan sumber daya, struktur, kepemimpinan, sistem kerja, teknologi, dan mekanisme akuntabilitas.

Kravariti et al. (2022) menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan dukungan manajerial dapat memainkan peran dalam mengubah praktik pengembangan talenta menjadi kinerja. Hal tersebut memberikan implikasi bahwa organisasi tidak dapat mengharapkan peningkatan kinerja hanya melalui pelatihan pegawai. Kompetensi perlu didukung oleh lingkungan organisasi yang memungkinkan pegawai menggunakan kompetensinya.

Dalam konteks penelitian, kondisi tersebut relevan karena organisasi menghadapi tuntutan pelayanan dan perkembangan teknologi yang semakin tinggi. Materi penelitian menyatakan bahwa ketidakseimbangan kualitas SDM dengan perkembangan tuntutan pekerjaan dan pelayanan berimplikasi pada kinerja yang belum maksimal. Dengan demikian, peningkatan kinerja membutuhkan kombinasi antara kompetensi individual dan kapasitas organisasi.

Perspektif tersebut juga sejalan dengan literatur manajemen SDM publik yang semakin menempatkan people management sebagai bagian dari kapasitas organisasi, bukan semata-mata fungsi administratif. Pengelolaan SDM yang efektif perlu diintegrasikan dengan tujuan organisasi dan sistem kinerja agar investasi pada manusia menghasilkan manfaat organisasi yang lebih besar.

Perbandingan Temuan dengan Penelitian Terdahulu

Secara umum, hasil penelitian memperkuat literatur yang menunjukkan hubungan antara kapasitas manusia dan kinerja organisasi publik. Studi Sudewo dan Sulastri (2022) pada institusi pemerintah Indonesia menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi dan kinerja pegawai berkaitan dengan kinerja organisasi. Hasil penelitian saat ini memberikan dukungan empiris tambahan dengan menunjukkan bahwa Kompetensi mempunyai hubungan kuat dengan Kinerja Organisasi () dan tetap menjadi prediktor signifikan ketika Kualitas SDM dikontrol.

Hasil tersebut juga konsisten dengan penelitian Yani (2022) yang menunjukkan pentingnya kompetensi pegawai bagi peningkatan kinerja pada organisasi pemerintah. Namun, penelitian ini memperluas temuan tersebut karena outcome yang digunakan adalah Kinerja Organisasi, bukan semata-mata kinerja individu.

Pada saat yang sama, hasil penelitian memberikan nuansa berbeda terhadap literatur yang menempatkan kualitas SDM sebagai prediktor langsung kinerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan tersebut memang terdapat pada tingkat bivariat, tetapi menjadi lebih lemah ketika Kompetensi dikontrol. Dengan demikian, penelitian memberikan bukti bahwa kualitas SDM dan kompetensi tidak selalu mempunyai kontribusi yang identik terhadap kinerja.

Temuan tersebut juga memperluas perspektif Kravariti et al. (2022), yang menunjukkan pentingnya dukungan pengembangan dalam hubungan antara talent management dan performance pada sektor publik. Penelitian ini menunjukkan dari sisi yang berbeda bahwa bahkan ketika organisasi memiliki SDM yang berkualitas, kemampuan tersebut perlu diterjemahkan ke dalam kompetensi yang relevan agar dapat memberikan kontribusi yang lebih nyata terhadap kinerja.

Implikasi Teoretis

Penelitian ini memberikan setidaknya tiga implikasi teoretis.

Pertama, penelitian memperkuat perspektif human capital bahwa manusia merupakan sumber daya strategis bagi organisasi publik. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas manusia tidak secara otomatis menghasilkan kinerja organisasi. Kapasitas tersebut perlu dikonversi menjadi kompetensi yang relevan dengan pekerjaan.

Kedua, penelitian memberikan bukti bahwa level analisis perlu diperhatikan dalam

penelitian SDM. Kompetensi diukur pada level individu, tetapi outcome yang dianalisis adalah Kinerja Organisasi. Hubungan yang ditemukan menunjukkan bahwa kapasitas individual dapat memiliki konsekuensi pada level organisasi ketika kapasitas tersebut digunakan secara kolektif dalam proses kerja.

Ketiga, penelitian memperlihatkan pentingnya membedakan antara hubungan total/bivariat dan kontribusi unik. Kualitas SDM mempunyai hubungan signifikan dengan Kinerja Organisasi secara bivariat, tetapi kontribusi parsialnya menjadi tidak signifikan setelah Kompetensi dimasukkan ke model. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian SDM publik sebaiknya tidak hanya menguji korelasi sederhana, tetapi juga mempertimbangkan tumpang tindih konstruk dan kontribusi relatif masing-masing prediktor.

Implikasi Praktis bagi Pengelolaan SDM Pemerintah

Temuan penelitian mempunyai implikasi praktis yang cukup jelas bagi pengelolaan aparatur pada Sekretariat Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi.

Pertama, kebijakan pengembangan SDM sebaiknya menggunakan pendekatan competency-based human resource development. Pelatihan dan pengembangan tidak hanya didasarkan pada kebutuhan umum pegawai, tetapi pada kesenjangan antara kompetensi aktual dan kompetensi yang diperlukan oleh jabatan.

Kedua, organisasi perlu memperkuat pemetaan kompetensi jabatan. Pemetaan tersebut dapat digunakan untuk mengidentifikasi pegawai yang telah memenuhi kompetensi, pegawai yang memerlukan pengembangan, serta bidang pekerjaan yang mengalami kesenjangan kompetensi.

Ketiga, pengembangan kompetensi perlu diintegrasikan dengan sistem penilaian kinerja. Sudewo dan Sulastri (2022) menekankan pentingnya keterkaitan antara pengembangan kompetensi dan manajemen kinerja dalam organisasi pemerintah Indonesia.

Keempat, kualitas SDM tetap harus diperhatikan meskipun kontribusi uniknya dalam model simultan tidak signifikan. Temuan penelitian tidak mendukung pengabaian kualitas SDM, tetapi menunjukkan bahwa investasi kualitas manusia harus diarahkan pada kompetensi yang dapat diterapkan dalam pekerjaan.

Kelima, organisasi perlu memperkuat dukungan manajerial terhadap pengembangan pegawai. Temuan Kravariti et al. (2022) menunjukkan pentingnya dukungan manajerial dalam menerjemahkan agenda pengembangan talenta menjadi hasil kinerja pada sektor publik.

Kontribusi terhadap Pengembangan Pengetahuan

Kontribusi utama penelitian ini bukan semata-mata membuktikan bahwa kompetensi dan kualitas SDM berkaitan dengan kinerja organisasi. Kontribusi yang lebih penting terletak pada perbedaan kekuatan hubungan dan kontribusi unik kedua konstruk tersebut.

Data menunjukkan: “dan” dengan: “dan”. Pola tersebut memperlihatkan bahwa Kompetensi merupakan prediktor yang lebih kuat dibandingkan Kualitas SDM. Bahkan setelah Kualitas SDM dimasukkan ke dalam model, Kompetensi tetap signifikan dengan , sedangkan Kualitas SDM tidak signifikan secara parsial ().

Dengan demikian, penelitian ini menawarkan pemahaman bahwa kualitas manusia merupakan fondasi, tetapi kompetensi yang relevan dengan pekerjaan merupakan mekanisme yang lebih dekat dengan penciptaan kinerja organisasi. Temuan ini memperkaya penelitian SDM sektor publik karena menggeser fokus dari sekadar “memiliki SDM berkualitas” menuju pertanyaan yang lebih strategis: apakah kualitas tersebut telah dikonversi menjadi kompetensi yang relevan dengan kebutuhan organisasi?

4.11 Sintesis Hasil dan Pembahasan

Secara keseluruhan, tiga temuan utama dapat dirumuskan.

Pertama, Kompetensi mempunyai hubungan positif dan kuat dengan Kinerja Organisasi. Koefisien korelasi sebesar 0,673 dan kontribusi 45,3% menunjukkan bahwa kompetensi merupakan faktor penting dalam menjelaskan variasi kinerja organisasi.

Kedua, Kualitas SDM mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan Kinerja Organisasi pada analisis bivariat, dengan dan . Namun, hubungan tersebut menjadi jauh lebih lemah ketika Kompetensi dikontrol, dengan korelasi parsial sebesar 0,1694.

Ketiga, Kompetensi dan Kualitas SDM secara simultan menghasilkan model yang signifikan

dengan dan . Akan tetapi, kontribusi unik dalam model tidak sama. Kompetensi tetap menjadi prediktor signifikan, sedangkan Kualitas SDM tidak signifikan setelah Kompetensi dikontrol.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan Kinerja Organisasi pada konteks penelitian tidak cukup dilakukan dengan meningkatkan kualitas SDM secara umum. Organisasi perlu memastikan bahwa kualitas tersebut diterjemahkan menjadi kompetensi yang spesifik, relevan, dan dapat digunakan dalam pekerjaan. Pada saat yang sama, organisasi perlu memperhatikan faktor lain di luar model karena 53,2% variasi kinerja masih belum dijelaskan.

Secara konseptual, hasil penelitian dapat dirumuskan dalam proposisi berikut:

Kualitas sumber daya manusia menyediakan kapasitas dasar bagi organisasi, tetapi kompetensi yang relevan dengan tuntutan pekerjaan merupakan mekanisme yang lebih dekat dalam menerjemahkan kapasitas tersebut menjadi kinerja organisasi.

Proposisi tersebut menjadi kontribusi pengetahuan yang dapat dikembangkan dalam penelitian selanjutnya, khususnya dengan memasukkan variabel seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dukungan organisasi, digital capability, employee engagement, organizational learning, atau strategic HRM sebagai faktor yang mungkin menjelaskan bagian variasi kinerja yang belum terungkap dalam model penelitian ini.

Simpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi dan kualitas sumber daya manusia merupakan aspek penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pada Sekretariat Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi, tetapi keduanya memiliki kontribusi yang berbeda. Kompetensi terbukti menjadi faktor yang paling konsisten dan paling dekat dengan peningkatan kinerja organisasi, karena pegawai yang memiliki pengetahuan, keterampilan, karakteristik personal, konsep diri, dan motivasi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan memiliki kapasitas yang lebih besar untuk menerjemahkan kemampuan individual ke dalam pencapaian tujuan organisasi. Kualitas sumber daya manusia juga berkaitan positif dengan kinerja organisasi ketika dipertimbangkan secara tersendiri, yang menunjukkan bahwa kualitas fisik, kesehatan, kapasitas intelektual, serta aspek personal merupakan fondasi penting bagi keberlangsungan kapasitas organisasi. Namun, ketika kompetensi dan kualitas sumber daya manusia dipertimbangkan secara bersamaan, kontribusi unik kualitas sumber daya manusia menjadi tidak dominan. Temuan ini menunjukkan bahwa memiliki sumber daya manusia yang berkualitas belum secara otomatis menghasilkan kinerja organisasi yang optimal apabila kualitas tersebut belum dikonversi menjadi kompetensi yang relevan dengan pekerjaan dan kebutuhan strategis organisasi. Dengan demikian, penelitian ini menjawab tujuan penelitian dengan menegaskan bahwa peningkatan kinerja organisasi publik lebih kuat ditopang oleh kemampuan organisasi dalam memastikan kesesuaian kompetensi pegawai dengan tuntutan pekerjaan daripada sekadar meningkatkan kualitas sumber daya manusia secara umum. Pada saat yang sama, masih terdapat proporsi variasi kinerja yang belum dapat dijelaskan oleh kedua konstruk tersebut, sehingga kinerja organisasi perlu dipahami sebagai hasil interaksi antara kapasitas manusia dan faktor organisasi yang lebih luas, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dukungan manajerial, sistem kerja, teknologi, pembelajaran organisasi, dan lingkungan kelembagaan. Novelty penelitian ini terletak pada integrasi kompetensi dan kualitas sumber daya manusia sebagai dua konstruk yang berbeda tetapi saling melengkapi dalam menjelaskan kinerja organisasi pada konteks pemerintahan pusat Indonesia, sekaligus menunjukkan bahwa kompetensi merupakan kapasitas yang lebih dekat dengan penciptaan kinerja dibandingkan kualitas sumber daya manusia yang bersifat lebih umum. Dengan demikian, penelitian ini memperluas perspektif human capital dan manajemen sumber daya manusia sektor publik dari sekadar menempatkan manusia sebagai aset organisasi menjadi pemahaman bahwa nilai strategis manusia ditentukan oleh sejauh mana kualitas tersebut dapat dikonversi menjadi kompetensi yang relevan dan dapat digunakan dalam proses kerja organisasi.

Berdasarkan temuan penelitian, organisasi pemerintah disarankan mengembangkan kebijakan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi yang terintegrasi dengan kebutuhan jabatan dan sasaran strategis organisasi. Pengembangan aparatur perlu diawali dengan pemetaan kesenjangan kompetensi, dilanjutkan dengan program pendidikan, pelatihan, coaching, mentoring, dan pengembangan karier yang secara langsung diarahkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan. Pengelolaan kompetensi juga perlu diintegrasikan dengan sistem penilaian kinerja agar peningkatan kapasitas individu dapat diterjemahkan menjadi capaian

organisasi. Meskipun kualitas sumber daya manusia tidak menunjukkan kontribusi unik yang dominan dalam model simultan, aspek tersebut tetap perlu dipelihara sebagai fondasi kapasitas manusia yang berkelanjutan. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas model dengan memasukkan faktor kepemimpinan, budaya organisasi, dukungan organisasi, *employee engagement*, *digital capability*, *organizational learning*, dan *strategic HRM*, serta menggunakan desain longitudinal atau pendekatan *mixed methods* untuk memperoleh pemahaman yang lebih kuat mengenai mekanisme bagaimana kompetensi diterjemahkan menjadi kinerja organisasi.

Daftar pustaka

Asif, A., & Rathore, K. (2021). Behavioral drivers of performance in public-sector organizations: A literature review. *SAGE Open, 11*(1). https://doi.org/10.1177/2158244021989283

Andersén, J. (2021). Resource orchestration of firm-specific human capital and firm performance—the role of collaborative human resource management and entrepreneurial orientation. *The International Journal of Human Resource Management, 32*(10), 2091–2123. https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579250

Baumgartner, H., Weijters, B., & Pieters, R. (2021). The biasing effect of common method variance: Some clarifications. *Journal of the Academy of Marketing Science, 49*, 221–235. https://doi.org/10.1007/s11747-020-00766-8

Blom, R., Voorn, B., & Borst, R. (2022). HRM autonomy, integration and performance in government agencies: Tests of necessity and sufficiency. *Public Management Review*. https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2145348

Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2021). Four lenses on people management in the public sector: An evidence review and synthesis. *Oxford Review of Economic Policy, 37*(2), 335–366. https://doi.org/10.1093/oxrep/grab003

Boateng, G. O., Neilands, T. B., Frongillo, E. A., Melgar-Quiñonez, H. R., & Young, S. L. (2018). Best practices for developing and validating scales for health, social, and behavioral research: A primer. *Frontiers in Public Health, 6*, 149. https://doi.org/10.3389/fpubh.2018.00149

Boselie, P., Van Harten, J., & Veld, M. (2021). A human resource management review on public management and public administration research: Stop right there…before we go any further…. *Public Management Review, 23*(4), 483–500. https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1695880

Chourasia, A., Bahuguna, P. C., & Raju, T. B. (2023). Strategic human resource management, a road to organizational performance: Evidence from public sector organizations in the oil and gas sector. *International Journal of Organizational Leadership, 12*, 66–90. https://doi.org/10.33844/ijol.2023.60365

Jakobsen, M., Løkke, A.-K., & Keppeler, F. (2023). Facing the human capital crisis: A systematic review and research agenda on recruitment and selection in the public sector. *Public Administration Review, 83*(6), 1635–1648. https://doi.org/10.1111/puar.13733

Johansen, M. S., & Sowa, J. E. (2019). Human resource management, employee engagement, and nonprofit hospital performance. *Nonprofit Management and Leadership, 29*(4), 549–567. https://doi.org/10.1002/nml.21352

Knies, E., Borst, R. T., Leisink, P., & Farndale, E. (2022). The distinctiveness of public sector HRM: A four-wave trend analysis. *Human Resource Management Journal, 32*(4), 799–825. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12440

Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Alali, M. K. (2022). Talent management and performance in the public sector: The role of organisational and line managerial support for development. *The International Journal of Human Resource Management*. https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2032265

Luu, T. T. (2019). Service-oriented high-performance work systems and service-oriented behaviours in public organizations: The mediating role of work engagement. *Public Management Review, 21*(6), 789–816. https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1526314

Maula, M., & Stam, W. (2020). Enhancing rigor in quantitative entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice, 44*(6), 1059–1090. https://doi.org/10.1177/1042258719891388

Melton, E. K., & Meier, K. J. (2017). For the want of a nail: The interaction of managerial capacity and human resource management on organizational performance. *Public Administration Review, 77*(1), 118–130. https://doi.org/10.1111/puar.12611

Schwarz, G., Eva, N., & Newman, A. (2020). Can public leadership increase public service motivation and job performance? *Public Administration Review, 80*(4), 543–554. https://doi.org/10.1111/puar.13182

Sudewo, P. A., & Sulastri, B. A. (2022). The effect of learning hours of competency development and employee performance on organizational performance at a government institution in Indonesia. *Jurnal Administrasi Negara, 28*(2), 217–242. https://doi.org/10.33509/jan.v28i2.1706

Tang, D., & Wen, Z. (2020). Statistical approaches for testing common method bias: Problems and suggestions. *Journal of Psychological Science, 43*(1), 215–223.

Teodoro, M. P., & Switzer, D. (2016). Drinking from the talent pool: A resource endowment theory of human capital and agency performance. *Public Administration Review, 76*(4), 564–575. https://doi.org/10.1111/puar.12571

Yani, D. A. A. (2022). The influence of employee competence and infrastructure toward employee performance. *Airlangga Journal of Innovation Management, 3*(1). https://doi.org/10.20473/ajim.v3i1.36570