

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor penting dalam sebuah instansi. Adapun bentuk serta tujuannya instansi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaannya misi dikelola dan diurus oleh manusia. Sumber Daya Manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keterampilan, pengetahuan, dan kreativitas seperti peranan setiap orang terhadap lingkungannya tidak terlepas dari sikap pengembangan dan potensial yang ada dalam diri untuk mengembangkan lingkungan, membina, sekaligus meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan. Fungsi sumber daya manusia pada umumnya untuk meningkatkan produktivitas serta kinerja atau prestasi kerja dalam menunjang instansi agar lebih kompetitif. Keberadaan Sumber Daya Manusia yang bagus memiliki pengaruh yang cukup besar pada saat ini, hal ini dikarenakan perkembangan teknologi yang semakin canggih sehingga dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Manusia merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan jalannya suatu instansi. Hal ini dikarenakan manusia dapat menemukan ide-ide yang dapat ditransformasikan ke dalam sebuah tindakan agar tujuan dari suatu instansi dapat tercapai sesuai dengan yang ditetapkan sebelumnya. Instansi dapat tumbuh dan berkembang jika dapat mencari, menarik dan mempertahankan orang-orang terbaik bagi instansi yang ditetapkan sebelumnya.

Kinerja adalah salah satu indikator bagaimana seorang pegawai dinilai baik dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja pegawai sendiri merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja sesuai dengan tujuan instansi. Namun, dalam prakteknya tidak semua pegawai memiliki kinerja yang baik. Oleh karena itu kinerja dari para pegawai harus mendapatkan perhatian lebih karena akan mempengaruhi kinerja instansi secara keseluruhan, sehingga instansi harus bisa meningkatkan kinerja dengan metode dalam ilmu SDM.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi (PERMENPAN RB) Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2015 tentang pedoman evaluasi atas implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (SAKIP) yang dimana terdapat program penguatan akuntabilitas kinerja dalam rangka reformasi birokrasi untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dari KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme), meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, dan meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

Akuntabilitas kinerja adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan program dan kegiatan yang telah diamanatkan para pemangku kepentingan dalam rangka mencapai misi organisasi secara terukur dengan sasaran atau target kinerja yang telah ditetapkan melalui laporan kinerja instansi pemerintah yang disusun secara periodik.

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (SAKIP) ditetapkan sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sakip dan evaluasi implementasi SAKIP yang berfungsi untuk mendorong adanya peningkatan kinerja instansi pemerintah secara konsisten serta mewujudkan capaian kinerja (hasil) instansinya sesuai dengan yang diamanahkan dalam RPJMN (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional) atau RPJMD (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah).

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (SAKIP) merupakan rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintahan. Berikut merupakan penilaian kategori Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah:

**Tabel 1.1**  
**Penilaian Kategori Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah**

No	Kategori	Nilai Angka	Interpretasi
1	AA	90-100	Sangat Memuaskan
2	A	80-90	Memuaskan
3	BB	70-80	Sangat Baik
4	B	60-70	Baik
5	CC	50-60	Cukup/Memadai
6	C	30-50	Kurang
7	D	0-30	Sangat Kurang

Sumber : PERPEMPAN RB Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2015

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa terdapat perbedaan tingkatan nilai kategori instansi pemerintah yang berfungsi untuk menentukan di posisi mana instansi pemerintah tersebut yang memiliki tingkat kinerja akuntabilitas sangat memuaskan sampai tingkat kinerja akuntabilitas yang sangat kurang.

Berikut merupakan Nilai Hasil Evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (SAKIP) Perangkat Daerah di Jawa Barat:

**Tabel 1.2**  
**Nilai Hasil Evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (SAKIP) Perangkat Daerah di Jawa Barat Tahun 2020**

No	Nama_opd	Kategori	Nilai
1	INSPEKTORAT	A	89,64
2	DINAS PENANAMAN MODAL DAN PERIJINAN	A	87,66
3	DINAS PERHUBUNGAN	A	87,15
4	DINAS KESEHATAN	A	86,6
5	DINAS PERKEBUNAN	A	86,55
6	BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA	A	86,18
7	BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAERAH	A	85,47
8	DINAS KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA	A	85,33
9	DINAS SUMBER DAYA AIR	A	84,87
10	SEKRETARIAT DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH	A	84,66
11	DINAS SOSIAL	A	84,59
12	DINAS TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI	A	84,56
13	BADAN PENDAPATAN	A	84,3
14	DINAS KELAUTAN DAN PERIKANAN	A	84,03
15	BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK	A	83,88
16	DINAS PEMBERDAYAAN PEREMPUAN PERLINDUNGAN ANAK DAN KELUARGA BERENCANA	A	83,84
17	DINAS PENDIDIKAN	A	83,79
18	DINAS PERUMAHAN DAN PERMUKIMAN	A	83,74
19	DINAS ENERGI DAN SUMBER DAYA MINERAL	A	83,65
20	DINAS LINGKUNGAN HIDUP	A	83,54
21	DINAS KETAHANAN PANGAN DAN PETERNAKAN	A	83,38
22	DINAS BINA MARGA DAN PENATAAN RUANG	A	83,11
23	DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN	A	83,1
24	BADAN PERANCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH	A	82,97
25	BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH PROVINSI JAWA BARAT	A	82,63
26	BADAN PENANGGULANAN BENCANA	A	82,49
27	DINAS TANAMAN PANGAN DAN HORTIKULTURA	A	82,42

Tabel 1.2 (Lanjutan)

No	Nama_opd	Kategori	Nilai
28	KOPERASI DAN USAHA KECIL	A	82,37
29	DINAS KEHUTANAN	A	81,64
30	DINAS PARIWISATA DAN KEBUDAYAAN	A	81,57
31	SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI JAWA BARAT	A	81,05
32	DINAS PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN DESA	A	80,17
33	<b>BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH</b>	<b>BB</b>	<b>79,76</b>
34	DINAS PEMUDA DAN OLAHRAGA	BB	78,16
35	DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL	BB	76,14
36	SATUAN POLISI PAMONG PRAJA	BB	73,75
37	DINAS PERPUSTAKAAN DAN ARSIP	BB	70,51

Sumber: <https://opendata.jabarprov.go.id/>

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat diketahui bahwa BKD Provinsi Jawa Barat berada pada urutan nomor 33 dengan nilai SAKIP sebesar 79,76 dan memiliki kategori BB. Ini membuktikan bahwa Badan Kepegawian Provinsi Jawa Barat perlu meningkatkan kompetensi para pegawainya. Melihat data tersebut membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di BKD Provinsi Jawa Barat.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Barat dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah dan ditetapkan dengan Peraturan Daerah (Perda) Nomor 22 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, lembaga teknis daerah dan satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Jawa Barat. BKD Provinsi Jawa Barat merupakan perangkat daerah yang mempunyai tugas pokok melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan dibidang kepegawaian yang meliputi pengadaan dan mutasi, pengembangan karir, kesejahteraan dan disiplin, pengelolaan sistem informasi kepegawaian yang

menjadi kewenangan provinsi, melaksanakan tugas dekonsentrasi sampai dengan dibentuk Sekretaris Gubernur sebagai Wakil Pemerintahan Pusat dan melaksanakan tugas pembantuan sesuai bidang tugasnya. Melihat hal tersebut maka dalam melaksanakan tugas pokok tersebut Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat perlu memperhatikan sumber dayanya terutama dalam kinerja pegawai sebagai peranan penting organisasi dalam mencapai tujuan.

Permasalahan mengenai kinerja sering kali dihadapi oleh pihak manajemen sebuah instansi dan menjadi hal yang perlu diperhatikan, karena itu manajemen perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Tujuan dari mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai akan membuat manajemen sebuah instansi dapat mengambil kebijakan dan tindakan yang diperlukan, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai agar sesuai dengan tujuan instansi.

Setiap instansi pemerintahan dituntut untuk dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya manusia dikelola. Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari faktor pegawai yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan instansi pemerintahan. Pegawai merupakan aset utama instansi dan mempunyai peran yang strategis didalam instansi yaitu sebagai pemikir, perencana dan pengendali aktivitas instansi. Diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang harus menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan aparatur Negara yang bertugas menjadi abdi masyarakat dan menyelenggarakan pelayanan bagi masyarakat. PNS juga menjadi panutan atau contoh bagi setiap masyarakat sesuai dengan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. PNS dapat melaksanakan tugas dengan baik ketika sudah dilakukannya pembinaan pegawai. Hal ini dilakukan agar pegawai memiliki sikap dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin serta wibawa sehingga dapat memberikan pelayanan sesuai tuntutan perkembangan masyarakat. Tanpa pegawai betapa sulitnya instansi dalam mencapai tujuannya, karena pegawai yang menentukan majunya suatu instansi.

Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karir. Penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai serta perilaku PNS. Berikut ini indikator yang dijadikan aspek penilaian kinerja PNS:

**Tabel 1.3**  
**Key Performance Indikator BKD Provinsi Jawa Barat**

No	Aspek Penilaian SKP	Aspek penilaian Perilaku Kerja
1	Kuantitas	Orientasi Pelayanan
2	Kualitas	Komitmen
3	Waktu	Kerja sama
4	Biaya	Inisiatif Kerja
5	-	Kepemimpinan
Bobot Penilaian	60%	40%

Sumber: Peraturan Gubernur (PERGUB) Jawa Barat No. 182 Tahun 2021

Berdasarkan aspek-aspek yang dijadikan indikator kunci kinerja, setiap instansi menyusun dan menetapkan standar teknis kegiatan sesuai dengan karakteristik, sifat, jenis kegiatan, dan kebutuhan tugas masing-masing jabatan. Instansi dalam menyusun standar teknis kegiatan dilakukan berdasarkan pedoman yang telah ditetapkan oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara. Penilaian SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target. Penilaian perilaku kerja dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai terhadap PNS sesuai kriteria yang ditentukan. Penilaian kinerja dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian SKP dengan nilai perilaku kerja. Penilaian SKP memiliki bobot nilai sebesar 60% dan penilaian perilaku kerja memiliki bobot nilai sebesar 40%.

Pengukuran atau penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting dan harus dilakukan oleh setiap instansi. Penilaian kinerja membutuhkan suatu standar penilaian kinerja dengan tujuan untuk dijadikan acuan setiap pegawai. Standar penilaian kinerja pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) diatur oleh Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019, di mana dinyatakan dengan Nilai yang berupa angka dan predikat. Berikut ini merupakan penilaian kinerja pada Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Peraturan Pemerintah PP Nomor 30 Tahun 2019.

**Tabel 1.4**  
**Standar Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Menurut Peraturan**  
**Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019**

Nilai	Predikat
110-120	Sangat Baik
90-120	Baik



Tabel 1.4 (Lanjutan)

Nilai	Predikat
70-90	Cukup
50-70	Kurang
<50	Sangat Kurang

Sumber: Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum BPK RI

Berdasarkan Tabel 1.4 diketahui bahwa nilai 110-120 memiliki predikat sangat baik, nilai 90-120 memiliki predikat baik, nilai 70-90 memiliki predikat cukup, nilai 50-70 memiliki predikat kurang, dan nilai <50 memiliki predikat sangat kurang. Adanya penilaian kinerja pegawai diharapkan akan lebih termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diterimanya. Selain itu pegawai dituntut untuk bekerja tepat waktu dalam menyelesaikan segala tugas yang diberikan beserta pembuatan laporan dalam setiap kegiatan yang dilakukan. Berikut ini adalah data SKP pada BKD Provinsi Jawa Barat yang peneliti peroleh dari Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan.

**Tabel 1.5**  
**Rekapitulasi Kinerja Pegawai BKD Provinsi Jawa Barat**

Tahun	SKP	Perilaku Kerja	Total Nilai	Kategori
2017	49,98	38,21	88,19	Cukup
2018	53,87	35,82	89,69	Cukup
2019	55,69	38,21	93,90	Baik
2020	52,89	37,71	90,60	Baik
2021	50,78	37,68	88,46	Cukup

Sumber: Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan BKD Provinsi Jawa Barat

Berdasarkan hasil rekapitulasi kinerja pegawai BKD Provinsi Jawa Barat menunjukkan bahwa adanya penurunan yang terjadi pada tahun 2021 sebesar 2,14. Hal ini tentu bertolak belakang dari harapan instansi yang menginginkan

para pegawainya memiliki kinerja yang konsisten dan sangat baik sehingga instansi dapat mencapai tujuan dan sasarannya.

Baik atau tidaknya suatu kinerja pegawai dapat dilihat dari kinerja suatu instansi. Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat melakukan survei mengenai kepuasan masyarakat terhadap Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat, sehingga setiap Triwulan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat melakukan penilaian survey kepuasan masyarakat. Berikut penilaian survei kepuasan masyarakat pada BKD Provinsi Jawa Barat.

**Tabel 1.6**  
**Penilaian Survei Kepuasan Masyarakat Pada BKD Provinsi Jawa Barat**

Tahun	Bulan	Skor IKM
2021	Triwulan 1	92,43
	Triwulan 2	88,27
	Triwulan 3	68,11
2022	Januari	96,90
	Februari	81,40
	Maret	80,48

Sumber: <https://bkd.jabarprov.go.id/>

Berdasarkan Tabel 1.6 diketahui bahwa pada triwulan 1 tahun 2021 memiliki skor IKM (Indeks Kepuasan Masyarakat) sebesar 92,43, pada triwulan 2 tahun 2021 memiliki skor IKM sebesar 88,27 dan pada triwulan 3 tahun 2021 memiliki skor IKM sebesar 68,11. Selain itu pada bulan Januari 2022 memiliki skor IKM sebesar 96,90, lalu pada bulan Februari 2022 memiliki skor IKM sebesar 81,40, dan pada bulan Maret 2022 memiliki skor IKM sebesar 80,48.

Selain itu dalam segi pelayanan online yaitu pada bagian tanya jawab di google peneliti melihat bahwa terdapat 105 pertanyaan yang diajukan oleh masyarakat atau PNS, namun dalam 105 pertanyaan hanya terjawab sekitar 20

pertanyaan saja. Hal ini tentu dapat menjadi sebuah gambaran bahwa minimnya pelayanan yang diberikan oleh BKD secara online.

Dengan adanya permasalahan kinerja pegawai yang terjadi pada BKD Provinsi Jawa Barat peneliti melakukan pra-survei dengan membagikan kuesioner pada 30 responden. Berikut hasil kuesioner pra-survei mengenai kinerja pegawai BKD Provinsi Jawa Barat.

**Tabel 1.7**  
**Kinerja Pegawai Pada BKD Provinsi Jawa Barat**

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total Skor	Skor Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
Kinerja Pegawai	Kualitas	2	9	17	2	0	101	3.37
	Kuantitas	4	4	11	7	4	87	2.9
	Tanggung Jawab	0	4	23	3	0	95	3.17
	Kerjasama	5	10	11	4	0	106	3.53
	Inisiatif	0	6	18	6	0	90	3.0
Skor Rata-rata Kinerja Pegawai							3.19	

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei (2022)

Berdasarkan Tabel 1.7 hasil pra-survei tersebut dapat dilihat bahwa variabel kinerja pegawai memiliki skor rata-rata sebesar 3,19, adapun dimensi yang memiliki skor rata-rata terendah yaitu dimensi kuantitas dengan nilai skor rata-rata 2,9 dan dimensi inisiatif dengan nilai skor rata-rata 3,0. Dimensi kuantitas yaitu masih adanya pegawai yang tidak menyelesaikan tugas yang diberikan dengan tepat waktu, dan pada dimensi inisiatif yaitu kurangnya inisiatif pegawai dalam melayani pertanyaan yang diberikan masyarakat baik secara langsung atau tidak langsung. Hal ini perlu di tangani dengan serius, karena ini dapat menjadi dampak buruk bagi kinerja yang dihasilkan oleh pegawai dan dapat berdampak pada instansi itu sendiri.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai baik berasal dari diri maupun yang berasal dari lingkungan tempat pegawai bekerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu: kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan komunikasi (Siagian, 2019:40). Penerapan manajemen talenta dapat membantu memaksimalkan nilai pegawai dan mendukung kinerja organisasi (Wibowo, 2022:117), dan penerapan manajemen pengetahuan dibutuhkan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan efektivitas organisasi (Armstrong, 2018:159).

Melihat kondisi instansi dan observasi di instansi tersebut peneliti melakukan inisiatif dengan melakukan pra-survei mengenai faktor-faktor yang diduga bermasalah pada BKD Provinsi Jawa Barat. Berikut ini hasil pra-survei mengenai faktor-faktor yang diduga bermasalah pada BKD Provinsi Jawa Barat.

**Tabel 1.8**  
**Faktor-faktor Yang Diduga Bermasalah Pada BKD Provinsi Jawa Barat**

No	Variabel	Skor Rata-rata
1	Kepuasan Kerja	3,57
2	Manajemen Talenta	3,16
3	Komunikasi	3,60
4	Manajemen Pengetahuan	3,21
5	Kepemimpinan	3,75
6	Kompensasi	3,58
7	Budaya Organisasi	3,62
8	Lingkungan Kerja	3,63
9	Motivasi Kerja	3,56
10	Disiplin Kerja	3,42

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei (2022)

Berdasarkan Tabel 1.8 di atas mengenai faktor-faktor yang diduga bermasalah pada BKD Provinsi Jawa Barat dapat dilihat bahwa variabel manajemen talenta dan variabel manajemen pengetahuan memiliki skor rata-rata

terendah. Manajemen talenta memiliki skor rata-rata 3,16 dan manajemen pengetahuan memiliki skor rata-rata 3,21, dimana kedua variabel ini dapat dikatakan kurang baik. Oleh karena itu, peneliti melakukan penelitian berfokus terhadap variabel manajemen talenta dan manajemen pengetahuan.

Penerapan manajemen talenta dan manajemen pengetahuan dalam strategi instansi dapat menjadi sebuah solusi bagi sebuah instansi untuk mengatasi masalah kinerja, selain itu penerapan manajemen talenta dan manajemen pengetahuan memiliki dampak positif terhadap daya tarik instansi karena dalam suatu instansi harus memiliki SDM yang berbakat agar dapat bersaing di era globalisasi yang semakin kompetitif dan kompleks, sehingga penerapan manajemen talenta dan manajemen pengetahuan menjadi hal sangat penting untuk instansi baik di Indonesia maupun di seluruh dunia.

Dalam konsep manajemen talenta sendiri, kreativitas merupakan esensi yang terpenting. Sehingga pengelolaan instansi disesuaikan dengan konsep bakat yang telah dirancang oleh setiap instansi. Manajemen talenta sangat penting karena pegawai merupakan aset penting dalam organisasi, sehingga penerapan manajemen talenta dapat membantu memaksimalkan nilai pegawai dan mendukung kinerja organisasi. Untuk melihat lebih lanjut bagaimana penerapan manajemen talenta di BKD Provinsi Jawa Barat, peneliti melakukan pra-survei penelitian dan hasilnya dapat dilihat pada Tabel 1.9 sebagai berikut:

**Tabel 1.9**  
**Manajemen Talenta Pada BKD Provinsi Jawa Barat**

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total Skor	Skor Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
Manajemen Talenta	<i>Sourcing</i>	0	9	19	2	0	97	3.23
	<i>Aligning</i>	2	7	21	1	0	103	3.43
	<i>Retain</i>	0	4	22	4	0	90	3.0
	<i>Learn and Develop</i>	5	3	12	5	5	88	2.93
	<i>Reward</i>	6	5	9	10	0	97	3.23
Skor Rata-rata Manajemen Talenta								3.16

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra-survei (2022)

Berdasarkan Tabel 1.9 menunjukkan bahwa skor rata-rata pada manajemen talenta memiliki nilai sebesar 3,16, yang artinya manajemen talenta belum sesuai dengan yang diharapkan. Adapun dimensi *Learn and Develop* yaitu masih kurangnya pelatihan dan pengembangan untuk pegawai yang difasilitasi oleh instansi. Pada dimensi *retain*, instansi tidak terlalu berusaha agar pegawainya tetap untuk bekerja di instansi tersebut.

Selain adanya manajemen talenta, pengetahuan yang dimiliki oleh setiap pegawai dapat mendukung tercapainya kinerja yang baik dan maksimal, sehingga diharapkan setiap pegawai dapat terus menambah pengetahuannya dengan tidak hanya terpaku pada sistem yang ada. Manajemen pengetahuan di terapkan oleh organisasi untuk mengidentifikasi, menciptakan, menjelaskan, dan mendistribusikan pengetahuan yang digunakan kembali, diketahui dan dipelajari di dalam organisasi (Rosyihan, 2019:4).

Mengetahui bahwa penerapan manajemen pengetahuan dapat mendukung tercapainya kinerja pegawai yang baik dan maksimal, maka penerapan

manajemen pengetahuan sangat penting untuk diimplementasikan di suatu instansi, sehingga hal ini menunjukkan bahwa setiap pegawai mempunyai peran dalam meningkatkan instansi nya. Untuk melihat lebih lanjut bagaimana penerapan manajemen pengetahuan di BKD Provinsi Jawa Barat, peneliti melakukan pra-survei penelitian dan hasilnya dapat dilihat pada Tabel 1.10 sebagai berikut:

**Tabel 1.10**  
**Manajemen Pengetahuan Pada BKD Provinsi Jawa Barat**

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total Skor	Skor Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
Manajemen Pengetahuan	<i>Knowledge Creation</i>	0	4	24	2	0	92	3.07
	<i>Knowledge Storage</i>	2	6	19	3	0	95	3.23
	<i>Knowledge Sharing</i>	0	12	10	8	0	94	3.13
	<i>Knowledge Application</i>	2	8	20	0	0	102	3.4
Skor Rata-rata Manajemen Pengetahuan								3.21

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra-survei (2022)

Berdasarkan Tabel 1.10 menunjukkan bahwa skor rata-rata pada manajemen pengetahuan memiliki skor rata-rata sebesar 3,21. Terdapat dua dimensi yang memiliki skor rata-rata terendah yaitu dimensi *Knowledge Creation* dengan nilai skor rata-rata 3,07 dan dimensi *Knowledge Sharing* dengan nilai skor rata-rata 3,13. Hal ini perlu di tangani dengan serius, karena ini dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Manajemen Talenta dan

Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat”.

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian**

Identifikasi dan rumusan masalah penelitian ini diajukan untuk merumuskan dan menjelaskan mengenai permasalahan yang ada yang terkait dengan ruang lingkup dan latar belakang penelitian, maka dalam penelitian ini penulis mengidentifikasi dan merumuskan masalah sebagai berikut.

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka identifikasi masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kinerja Pegawai
  - a. Kurangnya ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.
  - b. Kinerja pegawai belum optimal.
  - c. Kurangnya inisiatif pegawai dalam melayani pertanyaan yang diberikan masyarakat baik secara langsung atau tidak langsung.
2. Manajemen Talenta
  - a. Tidak dilakukan pelatihan dan pengembangan secara rutin.
  - b. Instansi tidak terlalu berusaha agar pegawainya tetap untuk bekerja di instansi tersebut.
3. Manajemen Pengetahuan
  - a. Kurangnya pengawasan instansi ketika adanya munculnya pengetahuan baru



- b. Kurangnya penerapan budaya berbagi pengetahuan antar pegawai di lingkungan kerja.

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah tersebut maka pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan manajemen talenta di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.
2. Bagaimana penerapan manajemen pengetahuan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.
3. Bagaimana kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.
4. Seberapa besar pengaruh manajemen talenta dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun simultan.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Manajemen talenta di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.
2. Manajemen pengetahuan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.
3. Kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.
4. Besarnya pengaruh manajemen talenta dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan antara lain:

### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Untuk mengetahui dan memperluas wawasan serta pengetahuan penulisan yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai manajemen talenta dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja pegawai.

### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

- a. Bagi peneliti. Kegunaan penelitian ini tentunya berguna untuk menambah ilmu pengetahuan, khususnya dalam manajemen talenta dan manajemen pengetahuan yang didapatkan selama menjadi mahasiswa di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan Bandung.
- b. Bagi tempat yang diteliti. Penelitian ini dapat menghasilkan sebuah kesimpulan dan saran-saran terhadap masalah kinerja pegawai yang disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya manajemen talenta dan manajemen pengetahuan agar dapat dijadikan sebagai masukan dan bahan pertimbangan bagi instansi.
- c. Bagi pihak lain. Sebagai tambahan informasi untuk meningkatkan kemampuan pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia dan referensi bacaan bagi penelitian selanjutnya.