

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Instansi tentulah sangat mengutamakan hasil kerja yang maksimal, bermutu dan berprestasi untuk memberikan hasil yang memuaskan dengan bantuan dari sumber daya manusia (Margotje Treisje, 2018). Sumber daya manusia sangat penting bagi instansi dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi produktif untuk tercapainya tujuan instansi (Diah et al, 2021). Sumber daya manusia di instansi perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan instansi (Sofiana, 2018). Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama instansi agar dapat berkembang secara produktif (Anwar Mangkunegara, 2019).

Sumber daya manusia salah satu unsur dari instansi, dan mempunyai peranan yang penting dalam kegiatan instansi. Sumber daya manusia sebagai salah satu komponen instansi dan sumber daya penentu tercapainya tujuan instansi. Sumber daya yang dimiliki oleh instansi seperti modal, metode dan mesin tidak akan memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia atau pegawai yang mempunyai kinerja yang optimum (Ridwan Muttaqin, 2019).

Sumber daya manusia sendiri membuat sumber daya lainnya yang ada didalam instansi berjalan, baik dalam sistem, menetapkan rencana, maupun proses dan tujuan yang hendak dicapai organisasi. Instansi harus selalu memperhatikan,

menjaga, mempertahankan dan mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki melalui upaya yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai (Supriyadi et al, 2020). Jika sumber daya manusia memiliki kualitas yang sesuai dengan keahlian yang diinginkan oleh instansi maka akan berpengaruh positif untuk instansi itu sendiri. Oleh karena itu, sumber daya manusia itu sendiri perlu adanya kerjasama tim dan adanya berbagi pengetahuan untuk memaksimalkan pekerjaan dan tercapainya tujuan instansi (Arla et al, 2022). Dengan kerjasama tim dan berbagai pengetahuan yang baik akan mendapatkan hasil yang baik bagi pegawai itu sendiri dan instansi. Dengan hasil terbaik tersebut kepuasan kerja pegawai akan baik dan pegawai itu sendiri mempunyai kinerja yang baik dalam pekerjaannya.

Badan Kepegawaian Negara merupakan kelembagaan pemerintah non departemen yang mempunyai fungsi untuk menyempurnakan, memelihara dan mengembangkan administrasi negara di bidang kepegawaian sehingga tercapai jalannya pemerintahan.

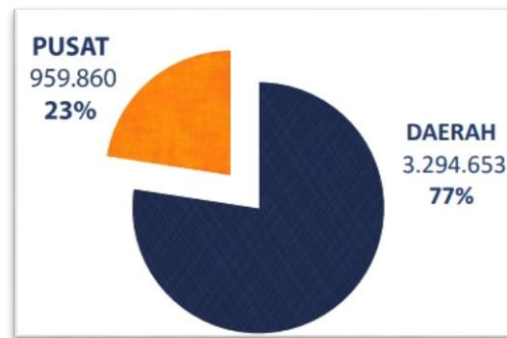
**Tabel 1.1**  
**Jumlah Aparatur Sipil Negara dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja Tahun 2022**

Status Jabatan	Laki-laki	Perempuan	Total
Aparatur Sipil Negara	1.939.225	2.315.288	4.254.513
Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja	125.778	238.156	363.934

Sumber : <https://www.bkn.go.id/unggah/2023/03/1676864744.pdf>

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat Jumlah Aparatur Sipil Negara Tahun 2022 di Indonesia sebesar 4.254.513, pegawai laki-laki sebanyak 1.939.225 pegawai dan 2.315.288 pegawai perempuan. Salah satu pekerjaan yang diminati

oleh masyarakat Indonesia adalah profesi sebagai Aparatur Sipil Negara, hal itu dikarenakan jaminan pensiun serta tunjangan kerja yang didapatkan oleh Aparatur Sipil Negara dianggap lebih bisa dipergunakan untuk di masa tua apabila pensiun. Berdasarkan jumlah pegawai Aparatur Sipil Negara diatas, berikut perbandingan antara Aparatur Sipil Negara Pusat dan Daerah, sebagai berikut :



**Gambar 1.1**  
**Perbandingan Aparatur Sipil Negara Instansi Pusat dan Daerah**

Berdasarkan Gambar 1.1 dapat dilihat jumlah Aparatur Sipil Negara tahun 2022 sebanyak 3.890.579 yang bekerja pada instansi pemerintah pusat sebanyak 3.294.653 (77%) sedangkan yang bekerja pada instansi pemerintah daerah berjumlah 959.860 (23%). Berkaitan dengan Gambar 1.1, Provinsi Jawa Barat merupakan salah satu provinsi yang memiliki Aparatur Sipil Negara baik di Instansi Pusat maupun Instansi Daerah. Berikut jumlah data Aparatur Sipil Negara di Provinsi Jawa dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 1.2**  
**Jumlah Aparatur Sipil Negara dan Penduduk di Pulau Jawa Tahun 2022**

No	Provinsi	Jumlah Aparatur Sipil Negara	Jumlah Penduduk	Rasio (%)
1.	Provinsi Jawa Timur	439.268	41,15 juta orang	1,06
2.	Provinsi Jawa Tengah	417.839	37,03 juta orang	1,12
3.	Provinsi Jawa Barat	393.986	49,40 juta orang	0,79

No	Provinsi	Jumlah Aparatur Sipil Negara	Jumlah Penduduk	Rasio (%)
4.	Provinsi DKI Jakarta	268.807	10,68 juta orang	2,51
5.	Provinsi Banten	102.455	12,25 juta orang	0,83
6.	Provinsi DIY	71.972	3,8 juta orang	1,89

Sumber : <https://www.bkn.go.id/unggahan/2023/03/1676864744.pdf>

Berdasarkan Tabel 1.2 di Indonesia terdapat 6 provinsi terbesar jumlah Aparatur Sipil Negara. Provinsi yang mempunyai Aparatur Sipil Negara terbanyak adalah Provinsi Jawa Timur yaitu sebanyak 439.268 dengan penduduknya berjumlah 41,15 juta orang dan rasionya 1,06%, sedangkan Provinsi Jawa Barat sebanyak 393.986 yang menduduki urutan ke-3 dari 6 (enam) provinsi lainnya dengan penduduknya berjumlah 49,40 juta orang dan rasio nya 0,79% yang merupakan Aparatur Sipil Negara. Hal tersebut menjadikan Jawa Barat menjadi salah satu provinsi yang padat penduduk, dengan rasio 0,7% yang menjadi Aparatur Sipil Negara dan sisa nya yaitu 99,3% penduduk bukan Aparatur Sipil Negara. Hal tersebut menjadikan keterbatasan nya pegawai Aparatur Sipil Negara pada setiap instansi.

Aparatur Sipil Negara merupakan salah satu pekerjaan yang di minati bagi masyarakat, sehingga masyarakat serentak mengikuti tes untuk menjadi Aparatur Sipil Negara. Berikut mengenai jumlah Aparatur Sipil Negara di Jawa Barat pada tahun 2022 dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 1.3**  
**Jumlah Aparatur Sipil Negara di Jawa Barat pada Tahun 2022**

No	Nama Kota	Jumlah Aparatur Sipil Negara
1.	Bandung	44.388 orang
2.	Bogor	24.134 orang

No	Nama Kota	Jumlah Aparatur Sipil Negara
3.	Bekasi	21.398 orang
4.	Tasikmalaya	18.396 orang
5.	Cirebon	18.345 orang
6.	Sukabumi	15.987 orang
7.	Garut	14.220 orang
8.	Subang	11.808 orang
9.	Majalengka	11.804 orang
10.	Kuningan	11.736 orang
11.	Cianjur	11.010 orang
12.	Indramayu	10.330 orang
13.	Karawang	9.972 orang
14.	Sumedang	9.893 orang
15.	Ciamis	9.600 orang
16.	Purwakarta	6.943 orang
17.	Depok	6.462 orang
18.	Pangandaran	4.233 orang
19.	Banjar	3.060 orang

Sumber : <https://www.bkn.go.id/unggahan/2023/03/1676864744.pdf>

Berdasarkan Tabel 1.3 dapat dilihat jumlah Aparatur Sipil Negara di Jawa Barat yang tertinggi di tempati oleh Kota Bandung sebanyak 44.388 orang dan yang terendah di tempati oleh Kota Banjar sebanyak 3.060 orang. Hal tersebut akan berpengaruh pada banyaknya instansi yang ada di masing-masing daerah. Dengan jumlah Aparatur Sipil Negara di setiap kota dan jumlah instansi yang ada di kota tersebut apakah sudah memumpuni kinerjanya atau tidak.

Badan Kepegawaian Negara (BKN) Kantor Regional III Bandung merupakan instansi Pembina kepegawaian yang berkedudukan di Bandung dan membawahi ASN wilayah Jawa Barat dan Banten. Keberadaan BKN diperkuat

dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Dimana terdapat kinerja pegawai yang masih rendah, terlihat pada pegawai yang berjaga di pusat pelayanan terpadu masih terdapat pegawai yang tidak cermat dalam penginputan berkas yang masuk ke Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung. Pemimpin dan bawahan yang menjadi pelaku dalam instansi merupakan penentu pencapaian keberhasilan tujuan instansi. Oleh karena itu perlunya gambaran dan informasi mengenai kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung.

Pengukuran kinerja instansi pemerintahan berkaitan erat dengan perencanaan kinerja. Terdapat peraturan perundang-undangan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Dalam pemahamannya, perencanaan kinerja merupakan proses penyusunan rencana kinerja sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam suatu dokumen rencana strategis, yang akan dilaksanakan oleh instansi pemerintah melalui berbagai kegiatan tahunan. Dalam rencana kinerja ditetapkan rencana capaian kinerja tahunan untuk seluruh indikator kinerja yang ada pada tingkat sasaran dan kegiatan.

Pengukuran kinerja sasaran dilakukan pada menggunakan formulir pengukuran kinerja, merupakan penjabaran yang telah disampaikan dalam formulir rencana kinerja tahunan dan penetapan kinerja, dengan memberikan penilaian terhadap rencana tingkat capaian kinerja kegiatan yang telah ditetapkan

sebelumnya. Berikut pengukuran kinerja dan realisasi pada aspek per satuan kerja perangkat daerah Bandung Jawa Barat Tahun 2022 :

**Tabel 1.4**  
**Pengukuran Kinerja dan Realisasi Pada Aspek Per Satuan Kerja Perangkat Daerah Bandung Jawa Barat Tahun 2022**

No	Instansi	Target	Realisasi
1.	Inspektorat Daerah Provinsi Jawa Barat	100%	100%
2.	Dinas Pendapatan Daerah	100%	100%
3.	Dinas Perumahan dan Pemukiman	100%	100%
4.	Dinas Pemuda dan Olahraga	100%	99,38%
5.	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	100%	97,43%
6.	Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana	100%	97,13%
7.	Dinas Perkebunan	100%	96,09%
8.	Dinas Kehutanan	100%	96,08%
9.	Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan	100%	95,94%
10.	Dinas Bina Marga dan Penataan Ruang	100%	95,71%
11.	Dinas Kesehatan	100%	95,45%
12.	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	100%	94%
13.	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu	100%	89,93%
14.	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	100%	88,36%
15.	Badan Kepegawaian Negara Kanreg III Bandung	100%	87%

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

Berdasarkan Tabel 1.4 menunjukkan 15 instansi yang berada di Jawa Barat terletak di Bandung dan sekitarnya pada tahun 2022. Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung mendapatkan skor realisasi kinerja sebesar 87% maka masih dikatakan belum tercapai.

Kinerja yang belum optimal menjadikan Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung masih mengalami masalah dalam pencapaiannya. Kinerja instansi pemerintahan berkaitan erat dengan perencanaan kinerja. Dalam perencanaan kinerja tersebut ditetapkan rencana rencana target capaian dan juga realisasi kinerja tahunan untuk seluruh indikator kinerja yang ada pada tingkat sasaran dan kegiatan. Penyusunan rencana kinerja dilakukan seiring dengan agenda penyusunan dan kebijakan anggaran, serta merupakan komitmen bagi instansi untuk dicapai dalam periode satu tahun. Berikut rincian Target dan Realisasi Kinerja di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung Tahun 2022 :

**Tabel 1.5**  
**Target dan Realisasi Kinerja di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung Tahun 2022**

No	Sasaran Strategis	Indikator Strategis	Tahun 2022	
			Target	Realisasi
1.	Optimalisasi Kinerja Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung	Tingkat Konsistensi Kinerja Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung	100%	80%
2.	Terwujudnya pembinaan dan pelayanan kepegawaian yang berkualitas prima	Tingkat pembinaan dan pelayanan kepegawaian yang berkualitas prima	100%	78%

Sumber : <https://www.bkn.go.id/unggah/2022/06/LAKIP-2022.pdf>

Berdasarkan Tabel 1.5 target dan realisasi indikator kinerja Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung, terdapat dua sasaran strategis badan yang diukur melalui dua indikator sasaran yakni optimalisasi kinerja Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung dengan realisasi 80% maka berdasarkan hasil tersebut itu tidak sesuai dengan target atau masih belum optimal. Sedangkan terwujudnya pembinaan dan pelayanan kepegawaian yang berkualitas



prima dengan realisasi 78% masih kurang dengan apa yang di targetkan atau masih belum optimal terhadap kinerja pegawainya.

Berdasarkan unsur-unsur diatas yang mana adanya ketidakcapaian target dikarenakan adanya kinerja yang masih belum stabil. Berikut penialaian kinerja di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung :

**Tabel 1.6**  
**Penilaian Kinerja Di Badan Kepegawaian Negara Regional Kantor III**  
**Bandung Tahun 2022**

No	Nilai Angka	Interpretasi	Warna
1.	> 100	Sangat Baik	
2.	80 – 100	Baik	
3.	50 – 79	Cukup	
4.	< 49	Kurang	
5.	N / A	Tidak Ada Skor	

Sumber : <https://www.bkn.go.id/unggah/2022/06/LAKIP-2022.pdf>

Berdasarkan Tabel 1.6 uraian yang disampaikan dalam pengukuran kinerja, merupakan penjabaran yang telah disampaikan dalam formulir rencana kinerja tahunan, dengan memberikan penilaian terhadap rencana tingkat capaian realisasi kinerja pegawai yang telah ditetapkan sebelumnya. Terdapat lima nilai angka dengan nilai tertinggi > 100 dan nilai terkecil adalah 0. Sedangkan interpretasi nya memiliki lima unsur yakni sangat baik, baik, cukup, kurang, dan tidak ada skor.

Berdasarkan Tabel 1.5 sebelumnya dapat disimpulkan bahwa salah satu sasaran strategis nya masih dikatakan tidak berada di interpretasi baik atau sangat baik. Sasaran strategis yang kedua yaitu terwujudnya pembinaan dan pelayanan kepegawaian yang berkualitas prima, dan bentuk indikator nya yaitu tingkat pembinaan dan pelayanan kepegawaian yang berkualitas prima mempunyai realisasi sebesar 78% dari target 100%. Dengan demikian, masih berada pada

interpretasi terbilang cukup namun tidak dipungkiri masih jauh di atas target yang ditetapkan.

Data yang diperoleh dari instansi dirasa belum cukup sebagai landasan penelitian, untuk itu peneliti melakukan penyebaran kuesioner pra survei kepada 15 responden mengenai kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung :

**Tabel 1.7**  
**Hasil Pra Survei Variabel Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian**  
**Negara Kantor Regional III Bandung Tahun 2023**

No	Dimensi	Frekuensi					Skor	Rata-Rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
1.	Kualitas	3	4	3	3	2	48	3,2
2.	Kuantitas	4	5	1	2	3	49	3,26
3.	Kerjasama	0	2	6	4	2	45	2,46
4.	Tanggung Jawab	2	4	3	4	2	45	3,0
5.	Inisiatif	3	2	5	3	2	42	2,8
<b>Skor Rata-Rata</b>								<b>2,94</b>
Rata-Rata = Nilai x F : Jumlah Responden (15)								
Skor Rata-Rata = Jumlah Rata-Rata : Jumlah Pernyataan Kuesioner								

Sumber : Hasil olah data Pra Survei, 2023

Berdasarkan Tabel 1.7 dapat dilihat bahwa kinerja pegawai memperoleh skor rata-rata 2,94. Adapun dimensi terendah yaitu kerjasama dengan memperoleh skor rata-rata 2,46 pada dimensi kerjasama dan 2,8 pada dimensi inisiatif. Hal ini menunjukkan kurangnya kekompakkan antar pegawai untuk saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan. Dimensi inisiatif menunjukkan kurangnya kreativitas pegawai melakukan pekerjaan tanpa menunggu arahan dan perintah dari atasan.

Kinerja pegawai dapat menjadi masalah bagi Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III apabila kinerja pegawai belum optimal, yang disebabkan masih kurang tanggung jawab, inisiatif dan kerjasama. Dengan begitu instansi harus meningkatkan dan memperbaiki kinerja pegawainya.

Sumber daya manusia pada setiap organisasi memegang peranan sangat penting untuk berjalannya organisasi tersebut, potensi setiap sumber daya manusia dapat dimanfaatkan organisasi sehingga memberikan hasil yang optimal. Terwujudnya hasil yang optimal sangat dipengaruhi oleh kinerja yang baik dari masing-masing pegawai. Salah satu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai yaitu dengan mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja.

Mengamati kepuasan kerja sangat penting bagi organisasi, karena adanya kaitan antara kinerja dengan kepuasan kerja pegawai yakni jika seseorang telah merasa puas atas pencapaian dalam bekerja, maka kinerja kerja yang dihasilkan pun akan ikut meningkat dan begitupun sebaliknya. Dalam mempertahankan kinerja pegawai pada setiap organisasi agar tetap produktif itu perlu memperhatikan kepuasan kerja bagi setiap pegawainya, karena ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya mereka akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan dan talenta yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai kinerja yang optimal (Sunarta, 2019).

Data yang diperoleh diatas dirasa belum cukup sebagai landasan penelitian, untuk itu peneliti melakukan wawancara mengenai faktor apa saja yang diduga bermasalah terhadap kinerja pegawai dengan Manajer Sumber Daya Manusia Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung, sehingga dilakukannya penyebaran kuesioner pra survei kepada 15 responden mengenai faktor apa saja yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung dapat dilihat pada Tabel 1.8:

**Tabel 1.8**  
**Hasil Pra Survei Faktor-Faktor Yang Diduga Mempengaruhi Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung Tahun 2023**

No	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Skor	Rata-Rata
			SS	S	KS	TS	STS		
			(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
1.	Lingkungan Kerja	Suasana kerja	9	6	0	7	0	69	4,6
		Perlakuan yang baik	10	5	0	0	0	70	4,67
		Hubungan yang harmonis	6	4	5	0	0	61	4,06
		Perlakuan yang adil	7	5	3	0	0	64	4,2
		Rasa aman	6	5	4	0	0	62	4,1
<b>Skor Rata-Rata Lingkungan Kerja</b>								<b>4,3</b>	
2.	Stress Kerja	Gejala psikologi	7	6	1	1	0	64	4,2
		Gejala fisik	5	4	2	4	0	55	3,6
		Gejala perilaku	6	8	1	0	0	65	4,3
<b>Skor Rata-Rata Stress Kerja</b>								<b>4,0</b>	
3.	Kepuasan Kerja	Gaji	3	4	2	6	3	49	3,2
		Promosi	3	3	4	2	3	36	2,4
		Rekan kerja	2	4	2	5	2	44	2,9
		Supervisor	3	4	5	0	3	49	3,2

No	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Skor	Rata-Rata
			SS	S	KS	TS	STS		
			(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
		Pekerjaan itu sendiri	3	5	2	2	1	46	3,06
<b>Skor Rata-Rata Kepuasan Kerja</b>									<b>2,9</b>
4.	Motivasi Kerja	Kebutuhan berprestasi	2	10	3	0	0	59	3,9
		Kebutuhan afiliasi	1	9	0	5	0	51	3,4
		Kebutuhan berkuasa	5	7	2	1	0	61	4,0
<b>Skor Rata-Rata Motivasi Kerja</b>									<b>3,7</b>
5.	Disiplin Kerja	Waktu kerja	2	12	0	0	0	61	4,0
		Etika kerja	6	8	0	0	0	65	4,3
		Kehadiran	1	3	5	5	1	43	2,8
<b>Skor Rata-Rata Disiplin Kerja</b>									<b>3,7</b>
6.	Budaya Organisasi	Inovasi dan pengambilan keputusan	5	7	3	0	0	62	4,1
		Perhatian terhadap detail	4	8	3	0	0	61	4,0
		Orientasi hasil	6	5	3	1	0	61	4,0
		Orientasi individu	8	4	3	0	0	59	4,1
		Orientasi tim	6	4	4	1	0	60	4,0
		Agresivitas	3	6	5	1	0	56	3,7
<b>Skor Rata-Rata Budaya Instansi</b>									<b>4,0</b>

Sumber : Hasil olah data Pra Survei, 2023

Berdasarkan Tabel 1.8 menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja diduga mempengaruhi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung, hal ini karena variabel kepuasan kerja mempunyai nilai rata-rata terendah yaitu 2,7 artinya memiliki nilai terendah di banding variabel lainnya.

Adapun dimensi yang terendah yaitu promosi memperoleh skor rata-rata 2,4 yang menunjukkan bahwa pegawai merasa sudah semaksimal dan seoptimal mungkin mengerjakan pekerjaannya, akan tetapi kurangnya promosi untuk lebih maju lagi oleh pihak atasan instansi tersebut, sehingga menyebabkan pegawai merasa tertahan di posisinya.

Kepuasan kerja diduga mempengaruhi terhadap kinerja pegawai sebagai variabel intervening yang menjadi penyela antara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Untuk mencapai kepuasan kerja pegawai, maka diperlukan hubungan yang baik antara pegawai dan pihak atau atasan instansi dan mendukung segala hal untuk kebaikan pegawai itu sendiri maupun instansi. Oleh karena itu kepuasan kerja berperan penting dalam suatu instansi.

Kinerja yang berkualitas dan optimal tidak luput dari cara setiap pegawainya dalam setiap tampilan kinerja, salah satunya melalui kerjasama tim (*teamwork*). *Teamwork* merupakan salah satu pengaruh untuk mendapatkan hasil kinerja yang berkualitas dan optimal baik. *Teamwork* yang baik akan menghasilkan hasil yang baik juga kepuasan tersendiri untuk pegawainya mengejar target yang sudah ditetapkan oleh instansi itu sendiri.

Arus globalisasi yang semakin cepat dan menjadi tolak ukur untuk mengetahui informasi secara cepat, dimana pengetahuan memegang peranan yang sangat penting dalam kemajuan suatu organisasi. Dalam proses pembelajaran pengetahuan dikenal dengan istilah berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*),

melalui *knowledge sharing* setiap orang dapat memahami pengetahuan melalui suatu proses penciptaan dan pengembangan pengetahuan itu sendiri.

Data yang diperoleh diatas dirasa belum cukup sebagai landasan penelitian, untuk itu peneliti melakukan wawancara mengenai faktor yang diduga mempengaruhi kepuasan kerja dengan Manajer Sumber Daya Manusia Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung dapat dilihat pada tabel 1.9

**Tabel 1.9**  
**Hasil Pra Survei Faktor-Faktor Yang Diduga Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung Tahun 2023**

No	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Skor	Rata-Rata
			SS	S	KS	TS	STS		
			(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
1.	Penempatan Kerja	Pendidikan	6	9	0	0	0	66	4,4
		Pengetahuan	3	9	3	0	0	60	4,0
		Keterampilan	3	10	2	0	0	61	4,06
		Pengalaman	3	11	1	0	0	62	4,1
<b>Skor Rata-Rata Penempatan Kerja</b>								<b>4,1</b>	
2.	Teamwork	Bekerjasama ( <i>cooperating</i> )	3	4	6	2	0	53	3,5
		Koordinasi ( <i>coordinating</i> )	1	4	5	3	2	46	3,06
		Komunikasi ( <i>communicating</i> )	3	3	5	4	0	51	3,4
		Kenyamanan ( <i>comforting</i> )	3	3	6	3	0	50	3,3
		Pemecahan masalah ( <i>conflict resolving</i> )	2	2	7	4	0	47	3,13
		Rasa percaya diri ( <i>confident</i> )	3	4	6	2	0	54	3,6
<b>Skor Rata-Rata Teamwork</b>								<b>3,3</b>	
3.	Komunikasi	Komunikasi ke atas	1	10	3	1	0	56	3,7
		Komunikasi ke bawah	2	9	4	0	0	58	3,8

No	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Skor	Rata-Rata
			SS	S	KS	TS	STS		
			(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
		Komunikasi horizontal	4	9	2	0	0	62	4,1
<b>Skor Rata-Rata Komunikasi</b>									<b>3,8</b>
4.	Kompensasi	Gaji	1	5	7	2	0	50	3,3
		Bonus	5	8	2	0	0	63	4,2
		Fasilitas	3	11	0	1	0	62	4,1
		Tunjangan	1	6	7	1	0	52	3,4
		Penghargaan	4	6	1	4	0	55	3,6
<b>Skor Rata-Rata Kompensasi</b>									<b>3,7</b>
5.	<i>Knowledge Sharing</i>	<i>Knowledge collecting</i>	3	4	2	5	1	48	3,2
		<i>Knowledge donating</i>	1	4	6	2	2	45	3,0
<b>Skor Rata-Rata Knowledge Sharing</b>									<b>3,1</b>
6.	Lingkungan Kerja	Suasana kerja	6	4	2	3	0	58	3,8
		Perlakuan yang baik	5	6	4	0	0	61	4,06
		Hubungan yang harmonis	7	4	3	1	0	62	4,1
		Perlakuan yang adil	8	5	0	2	0	64	4,26
		Rasa aman	7	4	4	0	0	63	4,2
<b>Skor Rata-Rata Lingkungan Kerja</b>									<b>4,0</b>

Sumber : Hasil olah data Pra Survei, 2023

Berdasarkan Tabel 1.9 menunjukkan bahwa untuk mengetahui faktor yang diduga mempengaruhi kepuasan kerja pegawai yaitu terdapat pada variabel *Teamwork* dengan skor rata-rata 3,3 dan *Knowledge Sharing* dengan skor rata-rata 3,1 karena faktor tersebut memiliki nilai terendah diantara 6 variabel lainnya yang digunakan sebagai parameter penelitian.

Berdasarkan Tabel 1.9 menunjukkan bahwa variabel bebas pertama yang diduga mempengaruhi kepuasan kerja yaitu variabel *teamwork* memperoleh skor



rata-rata 3,3. Adapun dimensi dengan nilai terendah yaitu pemecahan masalah dengan memperoleh nilai rata-rata 3,13 dan koordinasi memperoleh nilai rata-rata 3,03. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki masalah dalam koordinasi *teamwork* nya dan bagaimana mendapatkan atau menghasilkan solusi untuk pemecahan masalah dalam *teamwork*. Pegawai harus mengkoordinasi setiap kerjasama yang mengharuskan pegawai bekerja dengan rekan kerjanya agar pekerjaannya menjadi lebih efisien dan efektif selesai dan mencapai target. Dengan tidak memendam ego pribadi untuk mementingkan kepentingan sendiri, pegawai juga harus menghargai setiap keputusan yang diambil oleh pemimpin dalam instansi tersebut guna memecahkan masalah dengan hasil *teamwork* dan di setiap pertemuannya.

Berdasarkan tabel 1.9 menunjukkan bahwa variabel bebas kedua yang diduga mempengaruhi kepuasan kerja yaitu variabel *knowledge sharing* memperoleh skor rata-rata 3,1. Adapun dimensi dengan nilai terendah yaitu *knowledge donating* dengan memperoleh nilai rata-rata 3,0. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki suatu masalah dalam *knowledge sharing* di instansi masih membutuhkan penyelesaian dari manajemen sumber daya manusia. Pegawai harus memiliki pemahaman bersama dalam berbagi informasi bagi pegawai melalui jaringan ilmu pengetahuan bagi instansi supaya dapat menghasilkan target yang optimal. Melalui *knowledge sharing*, setiap orang dapat memahami pengetahuan melalui suatu proses penciptaan dan pengembangan pengetahuan itu sendiri.

Pentingnya peran sebuah instansi terhadap *teamwork* dan *knowledge sharing* agar pegawainya tetap menjaga kekompakan dan agar stabil dengan

kegiatan tersebut akan menguntungkan instansi, dan dengan kegiatan tersebut pegawai akan merasa kepuasan bekerja di instansi tersebut dan memperoleh pegawai yang kinerjanya baik dan berkualitas. Hal ini menjadi sangat penting untuk dibahas untuk mampu peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan pemaparan latar belakang dan data hasil kuesioner pra survei dari setiap variabelnya, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Pengaruh *Teamwork* dan *Knowledge Sharing* Pegawai Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai dan Dampaknya pada Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung”**.

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

Merujuk pada cakupan masalah yang terkait dengan ruang lingkup dan latar belakang penelitian yang telah peneliti sampaikan diatas, maka dalam penelitian ini peneliti mengidentifikasi dan merumuskan sebagai berikut:

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan pada uraian latar belakang maka dapat diketahui peneliti dapat mengidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

#### *1. Teamwork*

- a. Kurangnya koordinasi satu sama lain antara atasan maupun pegawainya.
- b. Adanya komunikasi yang tidak tersampaikan dengan baik oleh pegawai dan rekan kerjanya dimana pegawai kurang kompak dan cenderung memaksakan pendapat.

## 2. *Knowledge Sharing*

Kurang mempelajari dan membagi pengetahuan atau keahlian ke rekan kerjanya.

## 3. Kepuasan Kerja

Beberapa pegawai melakukan pekerjaan dengan baik tetapi belum di promosikan untuk lebih maju lagi.

## 4. Kinerja Pegawai

- a. Kurangnya kekompakkan antar pegawai untuk saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.
- b. Kurangnya kreativitas pegawai melakukan pekerjaan tanpa menunggu arahan dan perintah dari atasan.

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah di paparkan, maka terdapat beberapa permasalahan penelitian yang dapat diidentifikasi, sebagai berikut:

1. Bagaimana *teamwork* pegawai di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung?
2. Bagaimana *knowledge sharing* pegawai di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung?
3. Bagaimana kepuasan kerja pegawai di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung?
4. Bagaimana kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung?

5. Seberapa besar pengaruh *teamwork* dan *knowledge sharing* pegawai terhadap kepuasan kerja secara simultan dan parsial di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung.
6. Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui dan mengkaji

1. *Teamwork* pegawai di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung.
2. *Knowledge sharing* pegawai di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung.
3. Kepuasan kerja pegawai di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung.
4. Kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung.
5. Seberapa besar pengaruh *teamwork* dan *knowledge sharing* pegawai terhadap kepuasan kerja di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung baik secara simultan maupun parsial.
6. Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional III Bandung.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat-manfaat sebagai berikut:

### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi, dijadikan sebagai bahan pendukung bagi peneliti selanjutnya serta menambah pengetahuan khususnya yang terkait dengan pengaruh *teamwork* dan *knowledge sharing* pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai dan dampaknya pada kinerja pegawai.

### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

1. Bagi Peneliti
  - a. Sebagai alat untuk dapat mengimplementasikan teori-teori yang diperoleh selama kuliah.
  - b. Sebagai sarana untuk menambah wawasan, pengetahuan, pengalaman dan menambah relasi serta mengamati secara langsung dunia pekerjaan.
2. Bagi Instansi
  - a. Sebagai harapan yang akan menjadikan salah satu bahan evaluasi terhadap pelaksanaan sumber daya manusia dan berguna sebagai masukan bagi instansi yang bersangkutan di masa yang akan datang.
  - b. Sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan-keputusan tingkat manajerial untuk menentukan langkah-langkah di masa yang akan datang.

### 3. Bagi Pihak Lain

- a. Menjadi bahan atau referensi untuk mengetahui dan memahami mengenai pengaruh *Teamwork* dan *Knowledge Sharing* terhadap Kepuasan Kerja Pegawai dan Dampaknya pada Kinerja Pegawai.
- b. Hasil penelitian ini dapat menjadi sarana informasi yang bermanfaat dan sebagai bahan referensi tambahan untuk menggambarkan penelitian ilmiah yang akan dilakukan selanjutnya.