

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aspek penting dalam suatu perusahaan ataupun organisasi yang perlu digali dan dibangun agar diperoleh manusia yang pada bidang masing masing. Perusahaan atau organisasi yang dikelola dengan baik dan didukung oleh SDM yang berkompeten dalam bidang masing-masing akan memberikan kinerja yang bertanggung jawab dalam setiap bidang yang di kerjakan dengan maksimal agar menciptakan hasil yang sesuai dengan tujuan dari suatu perusahaan atau organisasi. Pada suatu perusahaan kinerja seorang pegawai merupakan aset penting yang sangat dibutuhkan dalam mendukung serta membantu mencapai tujuan yang diinginkan oleh suatu perusahaan. Maka dari itu setiap perusahaan selalu mengawasi kinerja pegawai agar terus meningkatkan kinerja mereka dengan lebih baik. Kinerja pegawai yang efektif dan efisien sangat dibutuhkan oleh suatu perusahaan karna dengan begitu akan memajukan suatu perusahaan (Mukti dan Adwiyah, 2019).

Kinerja pegawai merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Widayati, (2022) Kinerja pegawai adalah kesuksesan seseorang dalam melakukan tugas, hasil kerja yang diraih oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu instansi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan bisa berfungsi dan

berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Pinasti, (2022) juga mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja atau karya yang dihasilkan oleh masing-masing pegawai untuk membantu badan usaha dalam mencapai dan mewujudkan tujuan badan usaha.

Terdapat 5 kriteria untuk menilai kinerja karyawan, yaitu: *Quality*, Tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan. *Quantity*, Jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan. *Timeliness*, Tingkatan di mana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain. *Cost effectiveness*, Tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit. *Need for supervision*, Tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya (Pinasti, 2022).

Adapun tempat dari penelitian ini yaitu di kantor Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman. Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman adalah suatu dinas yang bidangnya berfokus dalam urusan keagamaan. Berikut ini hasil kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman adalah sebagai berikut:



7	Menyiapkan konsep dan mengetik surat	Angka Kredit						
		Kuantitas/ Output	250 Surat	250 Surat	250 Surat	200 Surat	225 Surat	250 Surat
		Kualitas/ Mutu	100	100	100	100	100	100
		Waktu Biaya	12 bulan	12 bulan	12 bulan	12 bulan	12 bulan	12 bulan
8	Membuat Daftar Inventaris Ruangan	Angka Kredit						
		Kuantitas/ Output	5 Kegiatan	5 Kegiatan	5 Kegiatan	0 Kegiatan	2 Kegiatan	5 Kegiatan
		Kualitas/ Mutu	100	100	100	100	100	100
		Waktu Biaya	12 bulan	12 bulan	12 bulan	12 bulan	12 bulan	12 bulan
9	Mengatur dan menyalurkan Tamu-tamu KUA	Angka Kredit						
		Kuantitas/ Output	200 Tamu	200 Tamu	200 Tamu	130 Tamu	140 Tamu	200 Tamu
		Kualitas/ Mutu	100	100	100	100	100	100
		Waktu Biaya	12 bulan	12 bulan	12 bulan	12 bulan	12 bulan	12 bulan

Sumber: Data KAN Kemenag Kabupaten Padang Pariaman 2023

Pada penelitian ini penilaian kinerja pegawai dapat dilihat dari nilai Sasaran Kerja Pegawai PNS (SKP), Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman 2020 – 2022, hasil Sasaran Kerja Pegawai PNS (SKP) memiliki 9 indikator yaitu Memeriksa dan Mencatat Berkas Calon Pengantin, Menghimpun Data NR yang telah melaksanakan Pernikahan, Mencatat Data Catin yang telah melaksanakan Pernikahan dalam Buku Pencatatan Nikah, Menerima Slip Setoran Biaya Pencatatan NR Luar Kantor, Membuat dan Mendistribusikan blanko-blanko Catin, Membuat Rekomendasi Pindah Nikah, Menyiapkan konsep dan mengetik surat, Membuat Daftar Inventaris Ruangan dan Mengatur dan menyalurkan tamu-tamu KUA.

Berdasarkan data diatas Sasaran Kerja Pegawai PNS (SKP) Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman dilihat dari realita hampir setiap tahun mengalami peningkatan dari tahun 2020 – 2022, akan tetapi belum mencapai target dari yang direncanakan. Selain itu, berdasarkan hasil wawancara kinerja pada pegawai Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman diperoleh bahwa pegawai belum mampu memaksimalkan *skill* dalam bekerja, belum mampu mencapai target kerja yang telah ditentukan, belum mampu menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan, mampu bekerja dengan meminimalisir kerugian dan belum mampu bekerja tanpa adanya pengawasan.

Berdasarkan penurunan kinerja, maka banyak Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai sehingga perusahaan dituntut memperhatikan faktor-faktor tersebut agar dapat terpengaruhi secara maksimal pada tujuan perusahaan. salah satu faktor yang mempengaruhi dalam meraih kinerja pegawai secara optimal adalah dengan memperhatikan *knowledge* atau pengetahuan para pegawainya.

Pengetahuan merupakan satu dari faktor sentral untuk lembaga dan badan usaha guna meraih daya saing yang unggul lantaran karakteristik yang fleksibel, oleh karena itu diperlukan pengelolaan yang baik (Putri Primawanti dan Ali 2022). Sebab itu suatu lembaga mesti bisa menata wawasan yang diperoleh oleh setiap orang supaya dapat berguna bagi suatu lembaga. Menyangkut hal ini, badan usaha memerlukan manajemen pengetahuan, pendekatan kolaboratif dan terintegrasi, manajemen pengetahuan adalah alat strategis yang berharga dan dapat berfungsi sebagai daya utama untuk mengembangkan strategi Perusahaan

Salah satu proses utama dalam manajemen pengetahuan adalah berbagi pengetahuan (*Knowledge sharing*) yang dimaksudkan untuk mengoptimalkan penggunaan pemahaman melalui distribusi pemahaman pada pihak-pihak yang mengharuskan. Berbagi pengetahuan adalah suatu metode sistematis yang menyampaikan, menyebarluaskan, dan mentransfer pengetahuan dan konteks multidimensi dari seorang individu atau organisasi kepada orang atau organisasi lain yang membutuhkan penggunaan berbagai metode dan media (Primawanti 2022). Pengetahuan merupakan sumber daya yang sebagian besar dalam diri manusia, pengetahuan dalam efektivitas bergantung pada keputusan individu untuk membagikan atau tidak membagikan pengetahuan kepada orang lain. Hal ini merupakan hasil terbatasnya sistem dan kebijakan badan usaha baik yang dapat menyakinkan stabilitas pekerjaan dan empati bagi penyedia pengetahuan, yang juga merupakan salah satu pilar utama dari berbagi pengetahuan. Berbagi pengetahuan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan lembaga jika dilakukan dengan baik. hal ini karena berbagi pengetahuan dapat menciptakan karyawan dengan pengetahuan yang baik

Berdasarkan hasil wawancara pada pegawai Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman diperoleh bahwa penerapan Sharing di Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman masih menghadapi beberapa kendala khususnya *knowledge sharing* formal di Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman masih cukup sulit diterapkan. Pegawai hanya tahu sedikit tentang *knowledge sharing* yaitu *morning briefing*. Lalu, Pada saat seorang pegawai membutuhkan suatu pengetahuan atau informasi, pegawai tersebut harus aktif

sendiri untuk mendapatkan *knowledge* dan informasi yang dibutuhkan. Kondisi seperti ini membuat pegawai hanya berminat untuk mencari ataupun menambah pengetahuan hanya ketika saat dibutuhkan dalam pekerjaan saja. dengan tingkat pengetahuan pegawai yang berbeda-beda sehingga pengetahuan individu yang didapat dari pengalaman keseharian cukup sulit diajarkan kepada orang lain. Kemudian kurangnya koordinasi, Pegawai yang berbenturan dengan pekerjaan menjadi penghambat untuk diajak koordinasi sehingga menimbulkan kesan ada yang peduli ada yang tidak. Motivasi yang dimiliki pegawai memang berbeda-beda terkadang membuat pegawai enggan menyempatkan waktu untuk melakukan sharing baik itu secara online maupun offline. Keterbatasan waktu luang terlebih kepada pimpinan ataupun pegawai lainnya yang selalu sibuk, dan sering terganggu dengan rapat yang diadakan secara tiba-tiba terkait dengan manajemen, karena memang banyak sekali pekerjaan yang harus dilaksanakan di Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman.

Selanjutnya, faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah *skill* sebagai kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu rangkaian tugas yang berkembang dari hasil pelatihan dan pengalaman. Widayati (2022) menemukan bahwa *skill* adalah suatu talent untuk menggunakan akal, pikiran, ide dan kreatifitas dalam mengerjakan, mengubah maupun membuat sesuatu menjadi lebih bermakna sehingga menghasilkan sebuah nilai dari hasil pekerjaan tersebut. Adapun perilaku adalah manifestasi kepribadian dan sikap yang ditunjukkan ketika seseorang berinteraksi dengan lingkungannya. Keahlian seseorang tercermin dengan beberapa baik seseorang dalam melaksanakan suatu kegiatan

yang spesifik, seperti mengoperasikan suatu peralatan, berkomunikasi efektif atau mengimplementasikan suatu strategi bisnis.

Berdasarkan hasil survey awal yang telah dilaksanakan di Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman, bahwa fenomena yang terjadi di Kementerian Agama Kabupaten Padang Pariaman yaitu sebagian karyawan belum menguasai dengan baik tugas-tugas rutin yang diberikan. Pegawai belum memiliki keterampilan dalam mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul di dalam pekerjaan. Pegawai belum memiliki keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah di dalam pekerjaan. Pegawai belum memiliki keterampilan dalam memelihara kenyamanan lingkungan kerja. Dan pegawai belum memiliki keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru

Kepuasan kerja dalam hal ini sebagai variabel mediasi atau sering disebut variabel *intervening* atau variabel proses. Mediasi terjadi jika variabel independen mempengaruhi variabel dependen secara tidak langsung melalui paling tidak satu variabel mediator. Bila terdiri dari hanya satu mediator maka disebut simple mediation dan bila proses mediasi melibatkan lebih dari satu mediator maka disebut *multiple mediation* (Pamungkas, 2016). Kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* dalam hal ini adalah sebagai variabel yang terletak diantara variabel variabel independen yaitu *knowledge sharing* dan *skill* dengan variabel dependen yaitu kinerja karyawan, sehingga variabel independen tidak langsung menjelaskan atau mempengaruhi variabel dependen.



Proses pengembangan karyawan tidak lepas kaitannya dengan pengelolaan pengetahuan yang tepat. Sistem *knowledge sharing* yang dilaksanakan secara terpadu dan selaras dengan manajemen pengetahuan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Mengelola pengetahuan tidak lepas dari pengelolaan sumber daya manusia sebagai aset perusahaan. Disamping sumber pengetahuan, manusia (*resources*) merupakan aktor dari proses dalam manajemen pengetahuan. Peran *knowledge sharing* dapat dilihat dalam penggunaan *knowledge* sebagai inovasi, responsivitas pelanggan dan stakeholder. Pengelolaan *knowledge* yang baik pada organisasi juga dapat berdampak pada tingkat kepuasan karyawan terhadap organisasi dimana ia bernaung (Kianto, 2016).

Asbhari, 2020 mengemukakan indikator dari kepuasan kerja adalah Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*), setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja. Gaji/Upah (*Pay*), merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak. Atasan (*Supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya. Teman sekerja (*Workers*), merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

Fenomena yang terjadi Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala

Kementrian Agama Kabupaten Padang Pariaman terlihat penurunan kepuasan kerja pegawai yang diakibatkan karena masih adanya pegawai yang kurang senang dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini terlihat dari pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya kurang enerjik, dan kurang ceria sehingga tampak seperti malas dalam menyelesaikan pekerjaan. Masih adanya sebagian pegawai kurang semangat dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini terlihat dari kurang giat pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, ketika ada pegawai menemukan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan pegawai cenderung pasrah dan membiarkan pekerjaan begitu saja. Selain itu ruang kerja yang sempit dan sarana prasarana yang kurang lengkap sehingga mempengaruhi proses kerja pegawai di kantor. Masih ada pegawai yang kurang interaksi antar pegawai. Hal ini terlihat ketika ada pekerjaan yang harus dikerjakan secara bersama, pegawai lain lebih memilih mengerjakannya secara sendiri – sendiri. Selain itu terlihat juga kurangnya hubungan sosial pegawai antar bidang seperti ketika dilaksanakannya senam pagi pegawai yang lain lebih memilih berinteraksi dengan pegawai yang satu bidang dengannya.

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, maka penulis ingin melakukan penelitian tentang *knowledge sharing* dan *skill* terhadap Kinerja Pegawai Kementrian Agama Kabupaten Padang Pariaman dengan kepuasan kerja sebagai *variable Intervening*.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah yang dikemukakan diatas, maka dalam penelitian ini penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

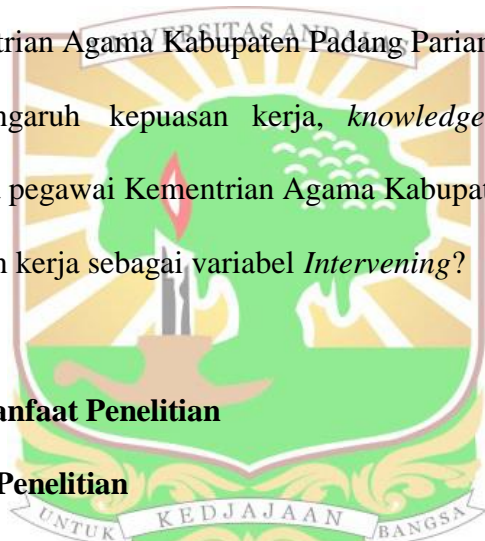
1. Bagaimana pengaruh *knowledge sharing* dan *skill* terhadap kepuasan kerja pada pegawai Kementrian Agama Kabupaten Padang Pariaman?
2. Bagaimana pengaruh *knowledge sharing* dan *skill* terhadap kinerja pegawai Kementrian Agama Kabupaten Padang Pariaman?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja, *knowledge sharing* dan *skill* terhadap kinerja pegawai Kementrian Agama Kabupaten Padang Pariaman dengan kepuasan kerja sebagai variabel *Intervening*?

## 1.3 Tujuan Dan Manfaat Penelitian

### 1.3.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh *knowledge sharing* dan *skill* terhadap kepuasan kerja pada pegawai KAN Kemenag Kabupaten Padang Pariaman?
2. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh *knowledge sharing* dan *skill* terhadap kinerja pegawai KAN Kemenag Kabupaten Padang Pariaman?
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepuasan kerja, *knowledge sharing* dan *skill* terhadap kinerja pegawai KAN Kemenag Kabupaten Padang Pariaman dengan kepuasan kerja sebagai variabel *Intervening*?



### 1.3.2 Manfaat Penelitian

Penelitian ini pada akhirnya diharapkan dapat memberikan manfaat, diantaranya sebagai berikut:

- 1 Manfaat akademisi, dapat menambah pengetahuan penelitian berhubungan dengan masalah *Knowledge sharing*, *skill* dan kepuasan kerja terhadap kinerja.
- 2 Manfaat praktis, untuk organisasi dapat memberikan sumbangan pemikiran dan diharapkan dapat menjadikan informasi yang bermanfaat dalam memecahkan masalah yang berkaitan dengan kinerja pegawai.

