

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia (SDM) mempunyai peran penting bagi lembaga pemerintah atau organisasi karena sumber daya manusia sebagai pengelola sistem, tentu dalam pengelolaannya harus memperhatikan aspek - aspek penting seperti kompetensi, disiplin, pendidikan dan latihan serta tingkat kenyamanan bekerja sehingga kinerja pegawai yang bersangkutan dapat terdorong untuk memberikan segala kemampuan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh lembaga pemerintah atau organisasi. Kinerja pegawai merupakan salah satu kajian penting dalam ilmu manajemen sumber daya manusia di sektor publik. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja.

Berdasarkan Pasal 1 Ayat (10) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil, bahwa “Kinerja PNS adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan perilaku kerja” Permasalahan kinerja pegawai dapat disebabkan oleh beberapa faktor seperti belum optimalnya pelaksanaan analisis pekerjaan dan orientasi kerja.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak hanya bergantung pada sarana dan prasarana yang ada, tetapi juga bergantung pada kinerja pegawainya. Dimana saat ini, untuk mendapatkan pegawai yang memiliki kinerja baik semakin sulit didapatkan, terlebih lagi dalam mempertahankan yang sudah ada. Salah satu aspek yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah *tacit knowledge*. *Tacit knowledge* merupakan pengetahuan yang bersumber atau diambil dari pengalaman dan pembelajaran seseorang, sehingga sulit untuk dibagikan kepada orang lain karena penyebaran *knowledge* tidak terdokumentasi. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Johannessen et al dalam Ismail (2015: 35) bahwa: “*Tacit knowledge* dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Seorang pegawai yang memiliki *tacit knowledge* akan selalu mempunyai ide atau ketrampilan yang baru, pegawai juga dapat meminimalisir masalah yang akan timbul dan dapat mengatasi masalah dengan cepat”.

Seseorang yang memiliki *tacit knowledge* akan selalu mempunyai ide atau keterampilan yang baru, dapat meminimalisir masalah yang akan timbul dan dapat mengatasi masalah dengan cepat. Seseorang yang mempunyai *tacit knowledge* dengan baik maka akan selalu terdorong agar bisa bekerja cepat dan efisien agar tujuan organisasi cepat tercapai.

Aspek lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah kompetensi pegawai. Kompetensi merupakan kemampuan mengerjakan apa yang perlu dilakukan pada saat berhubungan kerja secara produktif dengan orang lain dan lingkungan mereka. Kompetensi lebih dari sekedar pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Agung (2015:196) yang

menjelaskan: “Kompetensi yang terdiri dari sejumlah perilaku kunci yang dibutuhkan untuk melaksanakan peran tertentu untuk menghasilkan kinerja pegawai yang memuaskan, perilaku tanpa maksud dan tujuan biasanya tidak bisa didefinisikan sebagai kompetensi”. Untuk mewujudkan pegawai yang kompeten dalam melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan tugasnya, dibutuhkan kompetensi serta pengetahuan yang memadai sesuai dengan bidang pekerjaan dan tugas tanggung jawab yang diembannya sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Dengan demikian bahwa aspek kompetensi dan *tacit knowledge* pegawai sangat diperlukan dalam suatu organisasi, karena menjadi salah satu aspek penting yang diterapkan oleh organisasi untuk keberhasilan sumber daya manusia yang baik untuk kemajuan organisasi. Karena dengan adanya kompetensi dan *tacit knowledge* yang unggul serta pegawai yang mampu bekerja secara efektif dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik dan tepat waktu, maka akan meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja.

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis merupakan unsur penunjang pemerintah daerah yang melaksanakan kewenangan daerah sebagian bidang kependudukan sebagaimana yang disebutkan dalam Peraturan Bupati Ciamis Nomor 64 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Ciamis.

Namun demikian beberapa permasalahan yang terjadi berdasarkan hasil peninjauan awal pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis menyangkut kinerja pegawai diantaranya adalah masih ada pegawai yang

belum sepenuhnya mampu bekerja sesuai dengan harapan organisasi sehingga masih ada salah satu indikator sasaran organisasi yang belum sepenuhnya memenuhi target yang telah ditetapkan. Selain itu dalam prakteknya bahwa pelaporan kebutuhan penyediaan fasilitas pelayanan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil seperti blangko e-KTP dan alat rekam mengalami keterbatasan sehingga mengakibatkan keterlambatan dalam melayani masyarakat.

Hal tersebut diperkuat oleh data sasaran kerja pegawai negeri sipil pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis Tahun 2024 yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.1
Penilaian Sasaran Kerja Pegawai
Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis Tahun 2024

No	Uraian	Target	Realisasi	Keterangan
1.	Orientasi pelayanan	100%	87,25	Baik
2.	Integritas	100%	82,21	Cukup Baik
3.	Komitmen	100%	86,67	Baik
4.	Disiplin	100%	82,16	Cukup Baik
5.	Tingkat kerjasama	100%	86,44	Baik Baik

Sumber: Badan Pusat Statistik Kabupaten Ciamis, 2025

Berdasarkan data penilaian sasaran kerja pegawai diketahui bahwa masih ada hal-hal yang masih perlu untuk ditingkatkan kembali. Seperti integritas, tingkat disiplin kerja pegawai serta tingkat kerjasama pegawai dalam bekerja yang masih mendapatkan penilaian cukup baik yaitu sebesar 78,25% untuk penilaian integritas, 78,20% untuk tingkat disiplin pegawai dan 78,25% untuk tingkat kerjasama dari target yang telah ditentukan yaitu 100%.

Adapun permasalahan tersebut diduga diakibatkan oleh belum optimalnya *tacit knowledge* pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten

Ciamis, hal tersebut dapat dilihat dari aspek identifikasi pengetahuan bahwa selama ini masih ada pegawai yang belum sepenuhnya memiliki pengetahuan yang luas mengenai ruang lingkup pekerjaan yang sesuai dengan bidang kerjanya. Selain itu dari aspek berbagi pengetahuan bahwa selama ini masih ada pegawai yang belum sepenuhnya memiliki kemampuan untuk menciptakan pengetahuan baru sehingga belum sepenuhnya mampu menciptakan inovasi untuk menunjang suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Permasalahan lain yang terjadi yaitu belum optimalnya kompetensi pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis, hal tersebut dapat dilihat dari masih ada pegawai yang memiliki keahlian yang kurang sesuai dengan posisi jabatan kerjanya sehingga berdampak pada pekerjaan yang tidak terselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Selain itu, sikap pegawai terhadap tugas-tugasnya masih cenderung menganggap enteng sehingga sering terjadi penumpukan pekerjaan.

Hal tersebut diperkuat oleh data hasil pra survey terhadap 20 orang pegawai tentang *tacit knowledge* pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.2
Data Pra Survey tentang *Tacit Knowledge*
pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis

No	Aspek <i>Tacit Knowledge</i>	SS (5)	S (4)	CS (3)	TS (2)	STS (1)	Jumlah	Jumlah Skor	Skor Ideal	Persentase (%)
Profesionalitas Pegawai Dari Segi Pengalaman										
1.	Pegawai mampu bersikap profesional dalam bekerja karena memiliki pengalaman kerja	3	5	11	1	0	20	70	100	70,00%
Pengalaman Pribadi										
2.	Pegawai memiliki pengalaman pribadi yang diperoleh dari	2	5	7	6	0	20	63	100	63,00%

No	Aspek <i>Tacit Knowledge</i>	SS (5)	S (4)	CS (3)	TS (2)	STS (1)	Jumlah	Jumlah Skor	Skor Ideal	Persentase (%)
	pengalaman kerja sebelumnya									
Pengalaman Baru										
3.	Pegawai memiliki pengalaman baru yang dihasilkan dari pekerjaan yang diembannya	3	5	9	3	0	20	68	100	68,00%
Pengalaman yang Memperkaya Pengetahuan										
4.	Pengalaman yang diperoleh pegawai dapat menambah pengetahuan bagi para pegawai	2	3	7	8	0	20	59	100	59,00%
Mengkomunikasikan Pengalaman Dengan Rekan Kerja										
5.	Pegawai mampu membagikan pengalaman kerja yang didapat dengan rekan kerja	2	8	9	1	0	20	71	100	71,00%
Total								331	500	331,00%
Rata-Rata								66,2	100	66,20%

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 1.2, dapat dilihat bahwa *tacit knowledge* yang memiliki skor ideal 500 dan hanya memperoleh skor 331 dengan rata-rata 66,2%, hal tersebut menunjukkan bahwa *tacit knowledge* pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis masih belum sepenuhnya optimal, terutama dalam aspek pengalaman yang memperkaya pengetahuan yaitu dari pernyataan pengalaman yang diperoleh pegawai dapat menambah pengetahuan bagi para pegawai yang mendapatkan skor yang paling rendah hal ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai masih belum sepenuhnya optimal.

Selanjutnya data hasil pra survei terhadap 20 orang pegawai tentang kompetensi di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis yaitu sebagai berikut:

Tabel 1. 2
Hasil kuesioner Pra-Survei tentang Kompetensi
Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis

No	Aspek Kompetensi	SS (5)	S (4)	CS (3)	TS (2)	STS (1)	Jumlah	Jumlah Skor	Skor Ideal	Persentase (%)
Pengetahuan pegawai										
1.	Pegawai memiliki pengetahuan yang sesuai dengan bidang kerjanya	0	5	8	7	0	20	58	100	58,00%
2.	Pegawai memiliki pengetahuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang diembannya	0	6	9	5	0	20	61	100	61,00%
Keterampilan Pegawai										
3.	Pegawai memiliki keterampilan yang baik dalam mengerjakan suatu pekerjaan yang diberikan	0	8	7	5	0	20	63	100	63,00%
4.	Pegawai memiliki keterampilan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tanpa diperintah oleh orang lain	0	10	7	3	0	20	67	100	67,00%
Sikap Pegawai Terhadap Tugas-Tugasnya										
5.	Pegawai memiliki sikap positif terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya	1	6	9	4	0	20	64	100	64,00%
Total								313	500	313,00%
Rata-Rata								62,6	100	62,60%

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 1.3, dapat dilihat bahwa kompetensi pegawai yang memiliki skor ideal 500 dan hanya memperoleh skor 313 dengan rata-rata 62,60%, hal tersebut menunjukkan bahwa kompetensi pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis masih belum sepenuhnya optimal, terutama dalam aspek pengetahuan pegawai yaitu dari pernyataan pegawai memiliki pengetahuan yang sesuai dengan bidang kerjanya yang mendapatkan

skor paling rendah hal ini mengindikasikan bahwa pelaksanaan kompetensi pegawai belum sepenuhnya optimal.

Hasil penelitian Tubagus Pranata (2019) yang menguji pengaruh kompetensi dan *tacit knowledge* terhadap kinerja karyawan (PT. ASI Pudjiastuti Marine Product Pangandaran) dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kompetensi dan *tacit knowledge* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT ASI Pudjiastuti Marine Product Pangandaran.

Berdasarkan pemikiran latar belakang di atas, maka dalam penelitian ini penulis tertarik untuk mengambil penelitian dengan judul: **“Pengaruh *Tacit Knowledge* dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai (Suatu Studi pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis)”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka dapat diidentifikasi masalah yaitu:

1. Belum optimalnya kompetensi pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis.
2. Masih ada pegawai yang memiliki keahlian yang kurang sesuai dengan posisi jabatan kerjanya sehingga berdampak pada pekerjaan yang tidak terselesaikan dengan baik dan tepat waktu.
3. Belum optimalnya *tacit knowledge* pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis.
4. Masih ada pegawai yang belum sepenuhnya memiliki pengetahuan yang luas mengenai ruang lingkup pekerjaan yang sesuai dengan bidang kerjanya.

5. Belum optimalnya kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis.
6. Masih ada pegawai yang belum sepenuhnya mampu bekerja sesuai dengan harapan organisasi sehingga masih ada salah satu indikator sasaran organisasi.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *tacit knowledge* terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis?
2. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis?
3. Bagaimana pengaruh *tacit knowlwdge* dan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh *tacit knowledge* terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis.
2. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis.
3. Pengaruh *tacit knowlwdge* dan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis.

1.5 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini di harapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun secara parktis adalah sebagai berikut :

1.5.1 Kegunaan Teoritis

Dengan adanya penelitian ini di harapkan dapan memeberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen khususnya bidang manajemen sumber daya manusia terutama tentang pengaruh *tacit knowledge* dan kompetensi terhadap kinerja pegawai.

1.5.2 Kegunaan Praktis

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat berguna dan bermanfaat bagi berbagai pihak, yaitu sebagai berikut:

1. Bagi pihak Instansi

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan bagi perusahaan dan pertimbangan yang berarti dalam membuat keputusan dimasa yang akan datang dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui *tacit knowledge* dan kompetensi pegawai.

2. Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran dan pertimbangan bagi Pemerintah Daerah dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui *tacit knowledge* dan kompetensi pegawai.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dari hasil penelitian tersebut, diharapkan dapat berguna sebagai bahan referensi untuk mengembangkan serta meneliti lebih lanjut tentang pengaruh *tacit knowledge* dan kompetensi terhadap kinerja pegawai.