

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan unsur yang sangat penting dalam kehidupan berorganisasi, termasuk dalam organisasi sektor publik. Seluruh aktivitas dan pencapaian tujuan organisasi pada dasarnya ditentukan oleh kualitas pemikiran, sikap, dan tindakan manusia yang terlibat di dalamnya. Oleh karena itu, keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kemampuan organisasi tersebut dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif dan berkelanjutan. Organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang potensial, baik pada level pimpinan maupun pegawai, agar seluruh fungsi manajerial dan operasional dapat berjalan dengan optimal.

Dalam organisasi pemerintahan, sumber daya manusia menempati posisi yang sangat strategis karena berhubungan langsung dengan pelaksanaan kebijakan publik dan pelayanan kepada masyarakat. Instansi pemerintahan dituntut untuk memiliki aparatur yang berpengetahuan luas, memiliki keterampilan kerja yang memadai, serta mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Setiap organisasi, baik berbentuk perusahaan swasta maupun instansi pemerintahan, senantiasa berupaya meningkatkan produktivitas kerja pegawainya. Produktivitas kerja yang tinggi mencerminkan kinerja organisasi yang baik dan berdaya saing. Upaya peningkatan produktivitas tersebut dapat dilakukan melalui

penerapan prinsip bekerja secara lebih efektif dan efisien, serta melalui pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai.

Dalam era reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan yang berorientasi pada kinerja, keberadaan Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi faktor kunci dalam keberhasilan pembangunan dan pelayanan publik. ASN tidak lagi diposisikan hanya sebagai pelaksana administratif, tetapi sebagai agen perubahan yang berperan aktif dalam pencapaian visi dan misi organisasi pemerintah. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai pemerintah harus didukung oleh sistem pengelolaan sumber daya manusia yang terencana, sistematis, dan berbasis kompetensi.

Pemerintah Indonesia melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan RB) secara berkelanjutan mendorong peningkatan profesionalisme ASN melalui berbagai kebijakan, seperti peningkatan kualifikasi pendidikan, pengembangan kompetensi, serta penataan sistem karier. Dalam konteks tersebut, tingkat pendidikan dan pengalaman kerja dipandang sebagai faktor penting yang memengaruhi kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai serta pengalaman kerja yang memadai diharapkan mampu bekerja secara lebih akurat, efisien, dan bertanggung jawab.

Sumber daya manusia merupakan faktor penggerak utama yang menentukan berjalannya seluruh aktivitas organisasi. Tanpa dukungan sumber daya manusia yang berkualitas, instansi pemerintahan akan mengalami kesulitan dalam mewujudkan visi dan misi organisasi serta memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Oleh sebab itu, perhatian terhadap pengelolaan

sumber daya manusia perlu ditempatkan sebagai prioritas utama dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Dalam praktik organisasi, tingkat pendidikan dan pengalaman kerja sering dijadikan sebagai indikator untuk menilai kualitas pegawai. Tingkat pendidikan mencerminkan kemampuan intelektual dan penguasaan pengetahuan, sedangkan pengalaman kerja menggambarkan tingkat kematangan pegawai dalam menghadapi permasalahan pekerjaan. Kedua faktor tersebut diyakini memiliki pengaruh terhadap prestasi dan kinerja pegawai yang tercermin dalam produktivitas kerja.

Tingkat pendidikan sebagai salah satu indikator kualitas sumber daya manusia memiliki peran penting dalam meningkatkan kemampuan pegawai. Pendidikan yang lebih tinggi umumnya diharapkan dapat meningkatkan kemampuan kognitif, keterampilan teknis, serta daya analisis pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Dengan latar belakang pendidikan yang memadai, pegawai diharapkan mampu menjalankan pekerjaan secara lebih efektif dan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Teori Human Capital yang dikemukakan oleh Becker (1964) menyatakan bahwa pendidikan merupakan bentuk investasi yang dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan produktivitas individu. Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, semakin besar pula potensi kontribusinya terhadap organisasi. Selain itu, Piaget (1970) melalui teori perkembangan kognitif menegaskan bahwa pendidikan berperan dalam mengembangkan kemampuan berpikir abstrak dan logis, yang sangat dibutuhkan dalam proses pengambilan keputusan di lingkungan kerja.

Selain pendidikan, pengalaman kerja juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai. Pengalaman kerja memungkinkan pegawai untuk belajar dari praktik langsung, memahami karakteristik pekerjaan, serta mengembangkan kemampuan menyelesaikan permasalahan secara efektif. Pegawai yang memiliki pengalaman kerja yang cukup cenderung lebih sigap, efisien, dan mampu bekerja di bawah tekanan.

Teori Experiential Learning yang dikemukakan oleh Kolb (1984) menjelaskan bahwa pembelajaran yang efektif terjadi melalui pengalaman langsung yang diikuti dengan proses refleksi dan penerapan. Pengalaman kerja yang berulang memungkinkan pegawai untuk meningkatkan keterampilan dan pemahamannya, sehingga berdampak positif terhadap kinerja.

Namun demikian, hubungan antara tingkat pendidikan dan pengalaman kerja dengan kinerja pegawai tidak selalu bersifat langsung. Dalam banyak kasus, hubungan tersebut dipengaruhi oleh faktor lain yang bersifat psikologis, salah satunya adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja mencerminkan kondisi emosional pegawai terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kompensasi, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan peluang pengembangan karier.

Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan motivasi dan komitmen kerja yang lebih besar, sehingga berdampak positif terhadap kinerja. Sebaliknya, pegawai yang merasa tidak puas dapat mengalami penurunan semangat kerja dan kualitas kinerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja dipandang relevan untuk dijadikan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan kinerja pegawai.

Penelitian ini dilakukan pada Bagian Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Kabupaten Bojonegoro, yang memiliki peran strategis dalam mendukung operasional pemerintahan. Proses pengadaan barang dan jasa pemerintah memiliki tingkat kompleksitas dan risiko yang tinggi karena berkaitan dengan pengelolaan anggaran negara serta tuntutan transparansi dan akuntabilitas. Kondisi tersebut menuntut pegawai pengadaan untuk memiliki kompetensi, integritas, dan profesionalisme yang tinggi.

Berdasarkan data kepegawaian, jumlah pegawai di Bagian Pengadaan Barang/Jasa Kabupaten Bojonegoro mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, disertai dengan peningkatan tingkat pendidikan pegawai yang sesuai dengan analisis kebutuhan jabatan. Di sisi lain, terjadi pula dinamika pengalaman kerja akibat adanya rotasi, mutasi, dan promosi jabatan. Kondisi tersebut menunjukkan adanya variasi tingkat pendidikan dan pengalaman kerja yang menarik untuk dikaji lebih lanjut terkait pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Selain itu, terdapat perbedaan hasil penelitian terdahulu terkait pengaruh tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Sebagian penelitian menunjukkan adanya pengaruh signifikan, sementara penelitian lain menemukan hasil yang berbeda. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan adanya research gap yang perlu dikaji lebih lanjut, khususnya dalam konteks organisasi pemerintah di bidang pengadaan barang dan jasa.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk mengkaji secara mendalam pengaruh tingkat pendidikan dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian ini diharapkan dapat

memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam upaya peningkatan kinerja pegawai pada organisasi sektor publik. Berikut data pegawai sejak terbentuknya Bagian Pengadaan Barang/Jasa Setda Kabupaten Bojonegoro pada Tahun 2018 hingga Tahun 2025 dengan Tingkat Pendidikan pada tiap tahunnya.

Tabel 1.1
Data Jumlah Pegawai dengan Tingkat Pendidikan BPBJ Kab. Bojonegoro
Tahun 2018 – 2025

Tahun	Jumlah Pegawai	Ijazah SLTA	Ijazah D3	Ijazah S1	Ijazah S2	Dasar Penetapan Personil
2018	9 Orang	3 Orang	-	5 Orang	1 Orang	KepBup Nomer 169 Tahun 2018
2019	10 Orang	2 Orang	-	5 Orang	3 Orang	KepBup Nomer 188 Tahun 2019
2020	22 Orang	2 Orang	-	18 Orang	2 Orang	KepBup Nomer 4 Tahun 2020
2021	19 orang	3 Orang	-	13 Orang	3 Orang	KepBup Nomer 41 Tahun 2021
2022	25 Orang	4 Orang	3 Orang	12 Orang	6 Orang	KepBup Nomer 6 Tahun 2022
2024	29 Orang	2 Orang	3 Orang	14 Orang	9 Orang	KepBup Nomer 149 Tahun 2024
2025	42 Orang	2 Orang	3 Orang	24 Orang	13 Orang	Dalam proses kajian lebih lanjut

Dari tabel jumlah pegawai diatas dapat kita ketahui bahwa personil Bagian Pengadaan Barang/Jasa Kabupaten Bojonegoro tiap tahunnya mengalami peningkatan jumlah personal yang sekaligus dari sisi tingkat pendidikan juga mengalami perubahan lebih tinggi dan dengan analisis kebutuhan jabatan. Dari 13 orang lulusan strata dua (S2) terdapat 3 (tiga) Megister Hukum, 1 (satu) Megister Sains, 1 (satu) magister tehnik sipil, dan 9 (Sembilan) megister manajmen. Namun disisi lain personil Bagian Pengadaan Barang/Jasa Kabupaten Bojonegoro juga

mengalami pergantian tiap tahunnya karena faktor promosi, mutasi, bahkan demosi atau yang lebih gampang disebut penurunan jabatan. Berikut merupakan tabel pegawai Bagian Pengadaan Barang/Jasa Setda Kabupaten Bojonegoro dengan masa kerja dibentuk pada Tahun 2018 hingga Tahun 2025.

Tabel 1.2

Data Pegawai dengan Masa Kerja Sejak Tahun 2018 - 2025

No	Jumlah Pegawai	Masa Kerja
1	5 Orang	8 Tahun
2	1 Orang	7 Tahun
3	8 Orang	6 Tahun
4	7 Orang	5 Tahun
5	8 Orang	4 Tahun
6	13 Orang	Kurang dari 1 Tahun

Dari tabel diatas dapat kita ketahui jumlah pegawai sama dengan tabel tingkat pendidikan yakni 42 orang dengan masa kerja paling lama yakni 8 tahun sejumlah 5 orang, artinya 5 orang tersebut masih bekerja sejak terbentuknya organisasi perangkat daerah (OPD) ini dan terdapat 13 orang dengan masa kerja paling rendah yakni kurang dari 1 tahun. Sedangkan menurut David Kolb (1984) dalam toeri Experiential Learning atau yang sering disebut toeri pembelajaran, pengalaman menyatakan bahwa pembelajaran yang efektif terjadi ketika individu terlibat aktif dalam pengalaman. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan masa kerja yang lama dan dalam bidang yang ditekuni sama maka akan berdampak dengan pengalaman yang lebih matang dan lebih siap sekaligus lebih sigap menghadapi tantangan atau permasalahan dalam pekerjaan.

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain : Tingkat pendidikan (*Journal Of Information Systems And Management Vol. 02 No. 03 June 2023*, Jurnal EMA -

Ekonomi Manajemen Akuntansi – Volume 5 Nomor 1 Juni 2020), Pengalaman kerja (*International Journal of Society Development and Engagement Volume 1 No.1 2017*, *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding* Volume 7, Issue 8 September, 2020) Kepuasan kerja (Jurnal Penelitian Teknik Industri dan Manajemen Vol.2 No.4 2021, *International Journal of Advanced Science and Technology* Vol. 29, No.9s, (2020).

Selain faktor pendidikan dan pengalaman kerja, aspek psikologis pegawai juga memiliki peran penting dalam menentukan kinerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu kondisi psikologis yang mencerminkan sejauh mana pegawai merasa puas, nyaman, dan dihargai dalam pekerjaannya. Pegawai yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan sikap kerja yang positif, motivasi yang kuat, serta komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

Sebaliknya, pegawai yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya berpotensi mengalami penurunan semangat kerja, meningkatnya tingkat kelelahan, dan menurunnya kualitas kinerja. Dalam lingkungan kerja yang penuh tekanan seperti pada bagian pengadaan barang dan jasa, kepuasan kerja menjadi faktor yang sangat penting untuk menjaga stabilitas kinerja pegawai dalam jangka panjang.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan kinerja pegawai tidak selalu bersifat langsung. Dalam banyak kasus, pengaruh tersebut dipengaruhi oleh variabel lain yang bersifat psikologis maupun organisasional, salah satunya adalah kepuasan kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja dipandang relevan untuk dijadikan sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh tingkat pendidikan dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai.

Dengan memasukkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai mekanisme peningkatan kinerja pegawai pada Bagian Pengadaan Barang/Jasa Setda Kabupaten Bojonegoro. Pendekatan ini tidak hanya menitikberatkan pada aspek struktural sumber daya manusia, tetapi juga mempertimbangkan aspek psikologis pegawai dalam organisasi pemerintah.

Akan tetapi masih terjadi gap penelitian atau *research gap* yakni menyatakan bahwa tingkat pendidikan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (*Internasional jurnal The Relevance of Educational Qualifications to Job Performance among Academic Administrators at a University*” (Stoffberg, Ferreira dan Twum-Darko 2023, *Indonesian Journal of Education Methods Development is a peer-reviewed journal published by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo four times a year 2022*), pengalaman kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Van Iddekinge, C. H., Arnold, J. D., Frieder, R. E., dan Roth, P. L. (2019). *A meta-analysis of the criterion-related validity of prehire work experience. Personnel Psychology*, 72(4), 571-598. UNF Scholar Profiles 3UNF Digital Commons 3Infona 3, McDaniel, M. A., Schmidt, F. L., dan Hunter, J. E. (1988). *Job experience correlates of job performance. Journal of Applied Psychology*), kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Christen, M., Iyer, G., dan Soberman, D. (2006) *Job satisfaction, job performance, and effort: A reexamination using agency theory. Journal of Marketing*, 70(1), 137–150, Riketta, M. (2008) *The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. Journal of Applied Psychology*, 93(2), 472–481)

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Apakah Tingkat Pendidikan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Setda Kabupaten Bojonegoro ?
- b. Apakah Pengalaman Kerja berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Setda Kabupaten Bojonegoro ?
- c. Apakah Tingkat Pendidikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja Pegawai Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Setda Kabupaten Bojonegoro ?
- d. Apakah Pengalaman kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja Pegawai Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Setda Kabupaten Bojonegoro ?
- e. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Setda Kabupaten Bojonegoro ?
- f. Apakah Tingkat Pendidikan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Setda Kabupaten Bojonegoro dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening ?
- g. Apakah Pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Setda Kabupaten Bojonegoro dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini yaitu:

- a. Untuk mengetahui apakah faktor Tingkat Pendidikan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai.

- b. Untuk mengetahui apakah faktor Pengalaman kerja berpengaruh terhadap Pegawai.
- c. Untuk mengetahui apakah Tingkat Pendidikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja Pegawai.
- d. Untuk mengetahui apakah Pengalaman kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja Pegawai.
- e. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Bagian Pengadaan Barang/Jasa Kabupaten Bojonegoro.
- f. Untuk mengetahui apakah Tingkat Pendidikan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening
- g. Untuk mengetahui apakah Pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja Pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi pihak yang berkepentingan, antara lain yaitu:

a. Manfaat Teoritis

Sebagai sarana untuk menambah pengetahuan, wawasan dan pengalaman serta bahan dalam penerapan ilmu metode penelitian, khususnya Tingkat Pendidikan dan pengalaman kerja di Bagian Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat daerah dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat dan sebagai bahan pertimbangan Kepala Bagian Pengadaan Barang/Jasa Setda Kabupaten Bojonegoro dalam mengambil keputusan-keputusan yang berkaitan dengan

Tingkat Pendidikan dan pengalaman kerja pegawai serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

1.5. Batasan Masalah

a. Objek Penelitian

Penelitian ini hanya dilakukan pada pegawai yang bekerja di Bagian Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Kabupaten Bojonegoro sejumlah 42 orang. Pegawai di bagian lain tidak termasuk dalam objek penelitian.

b. Variabel Penelitian meliputi :

- 1) Tingkat Pendidikan (X_1)
- 2) Pengalaman Kerja (X_2)
- 3) Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening (Z)
- 4) Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat (Y)

c. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan dalam kurun waktu pengerjaan tesis yang dimulai pada bulan September 2025 hingga proses tesis selesai.

d. Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner (angket) yang dibagikan kepada 42 orang responden di Bagian Pengadaan Barang/Jasa.

e. Batasan Analisis

Analisis yang digunakan adalah analisis kuantitatif dengan pendekatan Partial Least Square (PLS) atau SEM untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung tingkat pendidikan dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.