

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam berbagai kegiatan dan aktivitas perusahaan. Manajemen SDM adalah sebuah seni mengerjakan pekerjaan melalui orang lain dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen dimana sebuah organisasi/perusahaan dikelola melalui POAC (*planning, organizing, action, controlling*). Pekerjaan yang dilakukan melalui orang lain inilah yang membutuhkan SDM dalam pengerjaannya. Dengan demikian manajemen SDM tidak lepas dari peran penting manusia sebagai penggerak utamanya. SDM melalui perekrutan, pengembangan, pemberian kompensasi, serta pemeliharannya diharapkan dapat mencapai tujuan organisasi/perusahaan dengan efektif dan efisien.

Adapun manajemen SDM harus dapat berupaya menjadi motivator dan penggerak peningkatan pengetahuan karyawan. Dengan pengetahuan yang meningkat tentu saja karyawan memiliki nilai lebih berupa keterampilan, kemampuan kerja, bahkan loyalitas perusahaan dalam pekerjaannya. Berbagai kemampuan tentu saja dibutuhkan ilmu dan pengetahuan dalam praktiknya. Melalui hal tersebut manajemen SDM dapat berpengaruh ke dalam kinerja karyawan.

*Knowledge Management* atau Manajemen Pengetahuan merupakan proses yang terintegrasi dan berulang dalam mengelola pengetahuan dari mulai penciptaan, penyebaran, dan pengaplikasian. *Knowledge Management* berkaitan dengan fakta yang berhubungan dengan pengetahuan dan informasi (Dalkir, 2011). *Knowledge Management* memiliki dimensi yang melekat dengan peningkatan sumber daya manusia utamanya di sebuah organisasi/perusahaan dengan meliputi berbagai bidang, multi-dimensi, dan mencakup sebagian besar aspek kegiatan perusahaan (Tung, 2018). *Knowledge Management* atau Manajemen Pengetahuan dapat dikatakan menjadi pendorong dan penggerak motivasi untuk dapat mengembangkan dan meningkatkan kemampuan karyawan yang secara langsung dan tidak langsung dapat berpengaruh pada kinerja

karyawan. *Knowledge Management* merupakan proses penciptaan budaya baru melalui *knowledge sharing* yang kokoh yang akan mendorong karyawan dalam melakukan pertukaran informasi dan/atau pengetahuan (Schein dalam Al Shaifi, 2015).

Kinerja atau *performance* merupakan sebuah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan dan/atau kebijakan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi untuk mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi (Moehariono, 2012). Kinerja mencakup catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan atau kegiatan selama kurun waktu tertentu (Bernardin & Russel, 2013). Kehadiran kinerja tentunya sangat berpengaruh penting bagi keberlangsungan tumbuh kembang organisasi serta apakah visi dan misinya berjalan dengan baik. Salah satunya adalah pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat. Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat merupakan salah satu instansi pemerintahan yang berfokus tentunya pada kebijakan-kebijakan dalam urusan industri dan urusan perdagangan.

Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat melakukan evaluasi dan penilaian kinerja secara berkala yakni dengan membuat Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP)/Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) per tahun. Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat melakukan dan memberikan gambaran penilaian tingkat pencapaian target kegiatan dari masing-masing kelompok indikator kinerja kegiatan dan penilaian tingkat pencapaian target sasaran dari masing-masing indikator kinerja sasaran yang ditetapkan dalam dokumen Renstra Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat Tahun 2018-2023. Berdasarkan ketentuan tersebut, pengukuran kinerja Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat digunakan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program, sasaran yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi dan misi instansi pemerintah.

Di dalam Perubahan Rencana Strategis (Renstra) Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat Tahun 2018-2023 menekankan pada

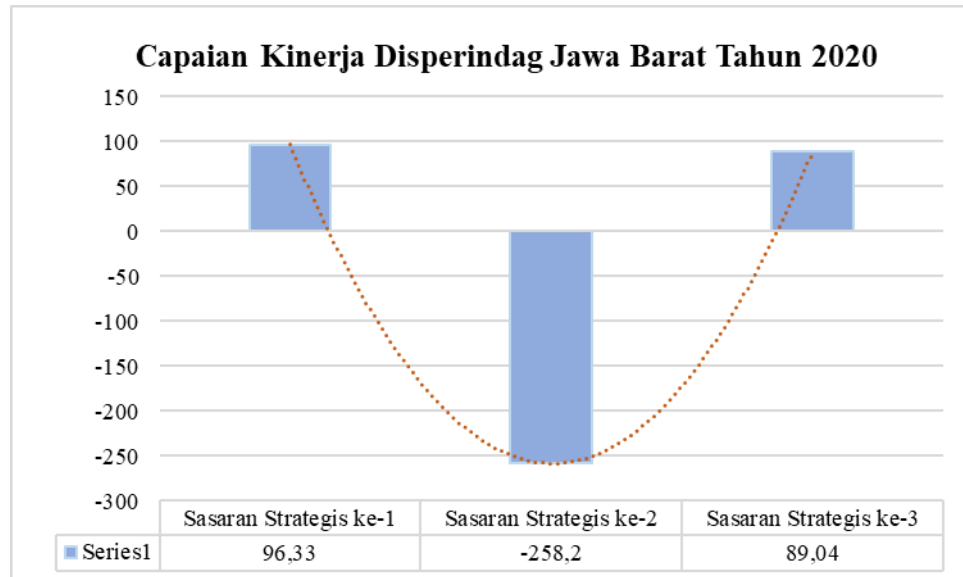
Revolusi Industri 4.0 dimana tentunya implikasi pengetahuan yang semakin berkembang sangat dibutuhkan. Dinas Perindustrian dan Perdagangan, pada periode pemerintahan provinsi yang baru, perlu mengambil peran dalam melakukan berbagai fasilitasi kebijakan, mengakselerasi, dan menjalankan pelayanan dengan prima untuk menghadirkan ekosistem baru industri dan perdagangan yang mampu bersaing di era digital.

Berikut merupakan data pencapaian kinerja Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat pada tahun 2020 yang dibandingkan dengan target (tahun 2023) pada Perubahan Renstra 2018-2023:

**Tabel 1. 1 Perbandingan Realisasi Indikator Kinerja Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat Tahun 2020 terhadap Target Rencana Strategis Tahun 2023**

| No.  | Indikator Kinerja                   | Satuan     | Tahun 2023 | Tahun 2020 | Capaian Kinerja (%) | Kategori | Sumber Data |
|--|-------------------------------------|------------|------------|------------|---------------------|----------|-------------|
|  |                                     |            | Target     | Realisasi  |                     |          |             |
| <b>Meningkatkan Produktivitas dan Daya Saing Usaha Ekonomi Umat yang Sejahtera dan Adil Melalui Pemanfaatan Teknologi Digital dan Kolaborasi dengan Pusat-Pusat Inovasi Serta Pelaku Pembangunan</b> |                                     |            |            |            |                     |          |             |
| Sasaran : Meningkatnya peran industri dan perdagangan dalam stabilitas perekonomian Jawa Barat   |                                     |            |            |            |                     |          |             |
| Sasaran Strategis ke-1: Meningkatnya pertumbuhan industri manufaktur Jawa Barat  |                                     |            |            |            |                     |          |             |
| 1  | PDRB industri non migas             | Triliun Rp | 892,86     | 860,07     | 96,33               | Baik     | BPS         |
| Sasaran Strategis ke-2 : Meningkatnya ekspor non migas Jawa Barat  |                                     |            |            |            |                     |          |             |
| 1  | Laju pertumbuhan ekspor non migas   | %          | 4,33       | -11,18     | -258,2              | Kurang   | BPS         |
| Sasaran Strategis ke-3 : Meningkatnya perdagangan dalam negeri   |                                     |            |            |            |                     |          |             |
| 1  | Pertumbuhan PDRB sektor perdagangan | Triliun Rp | 341,28     | 303,86     | 89,04               | Baik     | BPS         |

*Sumber: LKIP Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat Tahun 2020*



**Gambar 1. 1 Data Capaian Kinerja Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat Tahun 2020**

*Sumber: LKIP Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat Tahun 2020*

Berdasarkan dari tabel 1.1 dan gambar 1.1 di atas, sebanyak dua indikator capaian kinerja Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat sudah memperoleh kategori baik dengan persentase hampir mendekati 100%. Adapun indikator capaian kinerja yang hasilnya masih berkategori kurang dan jauh dari target yakni -258,2%. Perolehan nilai minus dalam Sasaran Strategis ke-2 dipengaruhi oleh adanya fenomena COVID-19 yang terjadi pada tahun 2020 serta menyebabkan beberapa negara tujuan ekspor Jawa Barat melakukan *lockdown* sehingga menyebabkan kinerja ekspor mengalami perlambatan dan penurunan volume perdagangan skala global.

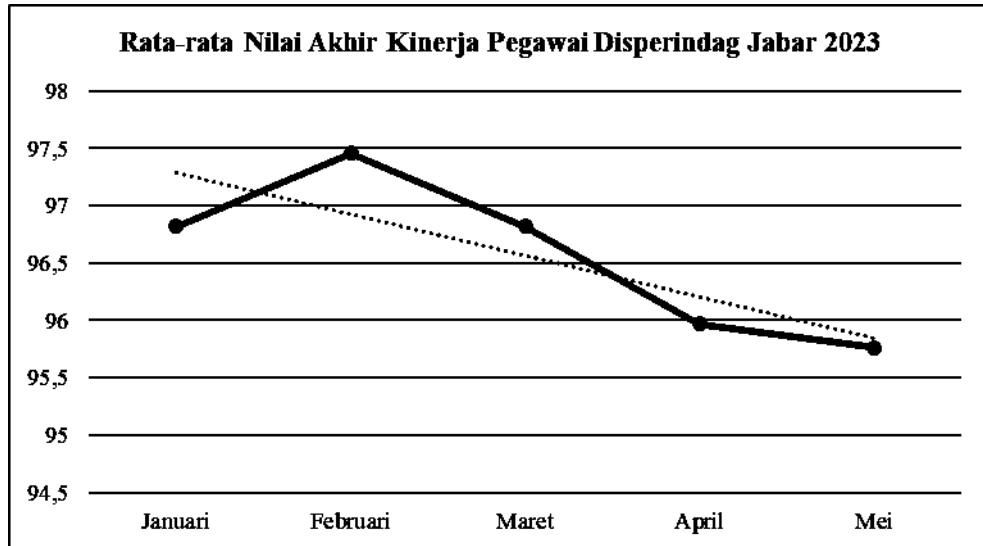
Dalam memperoleh capaian tersebut tentunya terdapat permasalahan dan kendala yang dihadapi agar dapat direalisasikan secara tepat sesuai target yang hendak dicapai. Permasalahan yang berkaitan dengan kinerja inilah yang akan Penulis kaji dalam penelitian ini. Adapun alasan mengambil Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat sebagai objek penelitian karena Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat merupakan instansi pemerintah yang memiliki rancangan strategis yang jelas dengan memuat target dan capaian kinerja.

Pada tahun 2020, selain adanya perubahan kebijakan nasional berkaitan dengan perencanaan dan penganggaran, terjadi pula kondisi pandemi COVID-19 yang berdampak pada pencapaian target-target pembangunan industri dan perdagangan di Jawa Barat sehingga memerlukan adanya penyesuaian pada Renstra Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat. Menurut Rencana Strategis (Renstra) Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat Tahun 2018-2023 salah satu permasalahan yang menjadi kendala dari belum tercapainya beberapa aspek indikator kinerja di antaranya disebabkan pengaruh pandemi COVID-19 yang menyebabkan penyesuaian sistem kerja *Work From Home* (WFH) sehingga terhambatnya koordinasi baik di antara karyawan internal maupun pihak-pihak eksternal. Hal ini juga yang menyebabkan adanya pembatasan anggaran dan layanan sehingga standar mutu yang diterapkan belum optimal dan sulit tercapai, sedangkan tuntutan masyarakat terhadap kebutuhan hidup yang tentunya diperoleh dari sektor industri dan perdagangan merangkak tinggi. Selain permasalahan tersebut adanya beberapa perubahan kebijakan dan peraturan pemerintah juga menjadi penghambat tercapainya indikator kinerja Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat. Berdasarkan beberapa identifikasi yang dipaparkan maka berbagai permasalahan tersebut tentunya akan berpengaruh terhadap kinerja Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat.

Berdasarkan penelitian oleh Nabella Selvia (2019) profesionalisme yang rendah di kalangan karyawan memengaruhi kualitas kinerja Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat. Penelitian tersebut juga membuktikan bahwa profesionalisme pegawai masih belum tinggi, serta kinerja pegawai pun masih belum tinggi. Hasil analisis verifikatif secara parsial menunjukkan bahwa variabel profesionalisme berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Adapun hal tersebut berpengaruh pada Kinerja Karyawan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat pada tahun-tahun berikutnya. Salah satu perolehan tingkat Kinerja Karyawan yang terlihat

signifikan terdapat pada Kinerja Karyawan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat tahun 2023 pada bulan Januari – Mei dalam grafik berikut:



**Gambar 1. 2 Grafik Rata-rata Nilai Akhir Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat Tahun 2023 (Bulan Januari – Mei)**

*Sumber: Tim PPID Disperindag*

Dari grafik tersebut dapat dilihat bahwa Kinerja Karyawan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat terhitung sejak Januari sampai dengan Mei 2023 mengalami kenaikan dan penurunan. Kenaikan persentase Kinerja Karyawan terjadi pada bulan Februari 2023 sebesar 97,46%. Pada bulan selanjutnya yakni Maret hingga Mei terdapat penurunan persentase secara signifikan. Penurunan kinerja karyawan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat semakin menurun pada bulan Mei dengan persentase 95,76%. Hal ini menyatakan bahwa dengan menurunnya persentase secara berturut-turut terdapat masalah pada kinerja karyawan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat.

Dalam upaya mewujudkan tujuan dan rencana strategis target Disperindag Jabar tersebut tentu Kinerja Karyawan bukan satu-satunya faktor yang penting. Adapun faktor lainnya yakni Kinerja Organisasi. Menurut Ahmad Sahas Nur Falah dan Arik Prasetya (2017) pada penelitiannya yang berjudul “Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap

Kinerja Karyawan dan Kinerja Organisasi” Kinerja Karyawan yang baik dapat dilihat dari kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Jika Kinerja Karyawan sudah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan maka akan mempermudah perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan yang juga tentunya berpengaruh pada Kinerja organisasi/perusahaan.

Berbagai permasalahan kinerja utamanya di dalam instansi pemerintahan seperti Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat tentunya perlu dibenahi dan diperbaiki melalui evaluasi dan peningkatan dari berbagai faktor. Perlunya peningkatan pada kualitas kinerja berguna untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar dapat bersaing. Berbagai kontribusi karyawan dapat berpengaruh kepada kualitas kinerja karyawan pada suatu organisasi salah satunya yakni *Knowledge Management*. *Knowledge Management* atau Manajemen Pengetahuan merupakan salah satu bentuk kontribusi anggota pada organisasi yang berhubungan dengan pengetahuan anggota terhadap berbagai data dan informasi yang dapat menjadi aspek penting dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan.

*Knowledge Management* berisikan siklus dimana di dalamnya terdiri dari penciptaan pengetahuan, penyebaran/pertukaran pengetahuan, dan pengaplikasian pengetahuan secara berulang dan berinovasi (Dalkir, 2011). Adapun untuk memperoleh *Knowledge Management* di masa kini bukan hanya dengan berkomunikasi dan berinteraksi untuk bertukar pengetahuan secara langsung atau bertatap muka. Hal lain yang kini dianggap sebagai alternatif bahkan cara kedua untuk berkomunikasi dan berinteraksi dalam pertukaran pengetahuan dapat dilakukan secara virtual atau dalam jaringan melalui berbagai media teknologi komunikasi baru.

*Knowledge Management* kerap disebut alat bantu manajemen dalam mendukung kesuksesan strategi bisnis perusahaan, memaksimalkan capaian kinerja perusahaan melalui pendekatan sistematis dalam mengelola aset pengetahuan perusahaan sehingga perusahaan memiliki *competitive advantage* (Bergeron, 2003). *Knowledge Management* diolah secara sistematis melalui proses penemuan, pemilihan, pengorganisasian,

pencarian dan penyajian pengetahuan dengan cara tertentu. Hal ini memungkinkan karyawan mampu mendongkrak kinerja melalui pemanfaatan dan peningkatan penguasaan pengetahuan yang dibutuhkan yang juga dijadikan sebagai pengetahuan perusahaan (Jann & Lantu, 2006).

Salah satu hal besar yang membuat perubahan dalam pertukaran pengetahuan ini adalah pandemi COVID-19 yang bermula pada awal tahun 2020. Meskipun di tahun 2022 ini *new normal* telah diberlakukan namun masih banyak pihak-pihak yang mengandalkan pertemuan untuk bertukar pengetahuan secara tidak langsung (*daring*) untuk mengefisienkan dan mengefektifkan waktu maupun anggaran. Hal tersebut didukung dengan pendapat bahwa faktor pemicu manajemen pengetahuan dalam interaksi dalam suatu perusahaan yakni globalisasi, perkembangan teknologi, perubahan pola dan akses komunikasi, pergeseran era industri ke era pengetahuan serta efisiensi biaya (Tung, 2018).

Keterlibatan karyawan dalam berkontribusi melalui *Knowledge Management* ini juga dihubungkan dengan beberapa hasil yang diinginkan diantaranya seperti produktivitas karyawan, kepuasan kerja, kepuasan pelanggan, hingga motivasi dan keinginan karyawan untuk bertahan (Dalkir, 2011). Selain itu, berbagi pengetahuan merupakan bagian penting bagi peningkatan sumber daya manusia dalam organisasi melalui *Knowledge Management* dengan proses yang sistematis tentunya untuk memperoleh, menata, mempertahankan, menerapkan, berbagi, dan memperbaharui segala bentuk pengetahuan dalam rangka menciptakan nilai dan meningkatkan kinerja organisasi (Tung, 2018).

Selain *Knowledge Management*, terdapat beberapa hal lain yang dapat mendorong kualitas kinerja diantaranya kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja (Kasmir, 2017). Di antara faktor-faktor tersebut terdapat motivasi kerja sebagai faktor pendorong kualitas kinerja. Motivasi kerja dapat dikatakan sebagai salah satu yang turut mendorong dan menentukan kinerja suatu organisasi. Motivasi kerja dapat



dijadikan pendekatan dalam upaya meningkatkan capaian kinerja. Adapun motivasi kerja tidak hanya datang dari karyawan saja, tetapi organisasi juga memiliki peran penting dalam menumbuhkan motivasi karyawannya. Karena dengan motivasi kerja yang baik karyawan dapat melakukan yang terbaik pula untuk perusahaan sehingga manfaatnya bisa dirasakan kedua belah pihak.

Motivasi merupakan kesediaan individu untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi dalam mengondisikan kemampuannya demi memenuhi tujuan organisasi dan kebutuhan individu tersebut (Robbins & Judge, 2018). Tujuan motivasi dan teorinya berpengaruh pada kinerja tinggi melalui penekanan antara motivasi, perilaku, dan kinerja (Mitchell Terry, 2016). Dari pihak karyawan dapat muncul rasa kepuasan tersendiri dalam bekerja dan dapat memenuhi target yang dijadikan motivasi untuk bekerja, begitupun capaian target dan sasaran perusahaan dapat terpenuhi dan menghasilkan kinerja yang baik.

Dalam meningkatkan kinerja tentu saja dibutuhkan dorongan dan kemauan pada pelaksanaannya. Motivasi dalam hal ini dapat menjadi salah satu faktor yang mendorong untuk dapat meningkatkan kinerja. Dalam model motivasi terintegrasi (Schermerhorn, Osborn, Uhl-Bien & Hunt, 2012) dikemukakan bahwa motivasi menyatukan wawasan dari isi, proses, dan teori pembelajaran dari sekitar sebagai upaya dasar yang dapat meningkatkan dan/atau berpengaruh pada kinerja sehingga mencapai target yang ingin dicapai. Adapun pendapat lain yang menyebutkan bahwa kinerja dipengaruhi salah satunya oleh motivasi (Mathis & Jackson, 2017). Hal tersebut juga didukung dengan anggapan bahwa motivasi dan kinerja berhubungan positif pada karyawan maupun perusahaan (McClelland dalam Bernardin & Russel, 2018).

Berdasarkan berbagai pemaparan di atas maka Penulis menyimpulkan terdapat keterkaitan dan/atau pengaruh antara *Knowledge Management* dan Motivasi dengan Kinerja Karyawan. Maka dari itu, penulis mencoba untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh *Knowledge Management***

## **dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat)”.**

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang, maka Penulis mengidentifikasi masalah dalam rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran *Knowledge Management*, tingkat Motivasi, dan tingkat Kinerja Karyawan di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat?
2. Bagaimana pengaruh *Knowledge Management* terhadap tingkat Kinerja Karyawan di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat?
3. Bagaimana pengaruh tingkat Motivasi terhadap tingkat Kinerja Karyawan di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat?
4. Bagaimana pengaruh *Knowledge Management* dan tingkat Motivasi terhadap tingkat Kinerja Karyawan di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui gambaran *Knowledge Management*, tingkat Motivasi, dan tingkat Kinerja Karyawan pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Knowledge Management* terhadap tingkat Kinerja Karyawan di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat.
3. Untuk mengetahui pengaruh tingkat Motivasi terhadap tingkat Kinerja Karyawan di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat.

4. Untuk mengetahui pengaruh *Knowledge Management* dan tingkat Motivasi terhadap tingkat Kinerja Karyawan di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

##### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk meningkatkan ilmu pengetahuan mengenai Sumber Daya Manusia tentang hal-hal apa saja yang memengaruhi kinerja karyawan serta memperkuat teori-teori pengaruh *Knowledge Management* dan Motivasi dalam rangka meningkatkan Kinerja Karyawan.

##### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan untuk membantu mengatasi permasalahan kinerja karyawan dan menjadi bahan pertimbangan dalam pengelolaan SDM. Adapun hasil penelitian ini menjadi bahan masukan/saran bagi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat dalam upaya meningkatkan Kinerja Karyawan melalui *Knowledge Management* dan Motivasi.