

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Dalam lingkungan bisnis saat ini, persaingan sangat ketat antara bisnis tanpa batas, dan menjadi sangat sulit bagi perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan posisi mereka di industri bisnis. Jika bisnis sebelumnya telah diarahkan hanya untuk berfokus pada maksimalisasi penjualan dan strategi minimalisasi biaya, sekarang perhatian kepada karyawan menjadi strategi penting yang menjadikannya sebagai nilai aset intelektual organisasi. Kualitas karyawan dalam perusahaan dapat dibedakan dari setiap karyawan pada tingkat yang berbeda di setiap perusahaan, dan pada gilirannya menghasilkan tingkat kinerja yang berbeda.

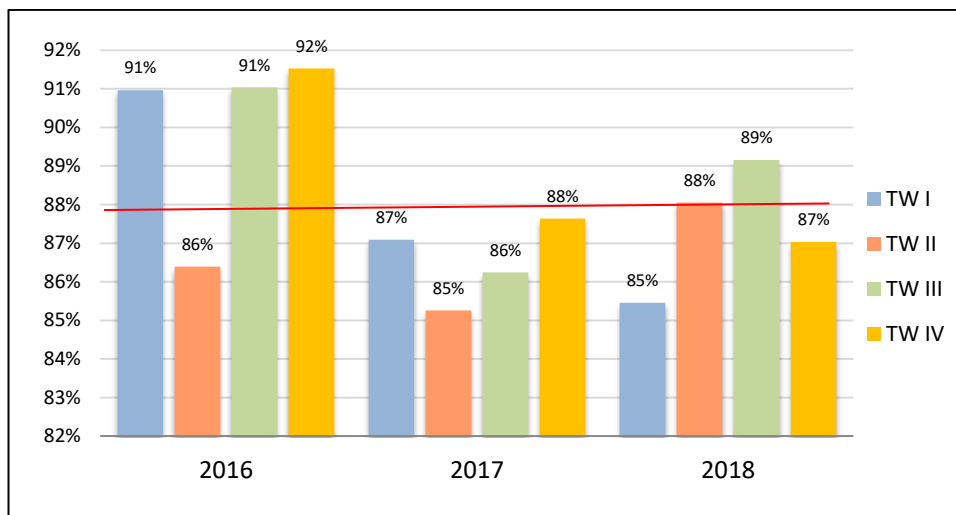
PT Pos Indonesia (Persero) adalah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang pos yang memberikan pelayanan jasa dengan cakupan nasional dan internasional. Tentunya setiap karyawan diharapkan dapat bekerja sesuai tugas pokok dan fungsinya dengan baik, sehingga mampu menghadapi persaingan yang berkembang sangat pesat dengan munculnya para pesaing di bidang yang sama. PT Pos Indonesia (Persero) banyak menghadapi para pesaing bisnisnya dalam bidang yang sama. Untuk tetap bertahan menjadi perusahaan yang terbaik dan unggul dalam bidang jasa pengiriman, PT Pos Indonesia (Persero) harus dapat bersaing dengan perusahaan lain di bidang yang sama. Salah satu aset terpenting dalam mewujudkan tujuan perusahaan adalah karyawan atau sumber daya manusia. Pada penelitian ini diambil di PT. Pos Indonesia (Persero) Tabanan yang tentunya tidak terlepas dari berbagai permasalahan salah satunya terkait kinerja karyawannya.

Menurut Bernardin & Rusell (2013, p. 241) "*Performance as the record of outcomes produced on specified job functions or activities during a specified period*". Kinerja didefinisikan sebagai catatan hasil yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu. Lalu Menurut Wilson Bangun (2012, p. 231) mendefinisikan kinerja sebagai hasil pekerjaan

yang telah dicapai oleh seseorang berdasarkan syarat-syarat kerja atau *job requirement*. Kinerja karyawan bisa diartikan sebagai suatu hasil kerja yang telah dicapai individu dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja yang telah ditetapkan suatu perusahaan, atau bisa disebutkan bahwa kinerja yang baik segala sesuatu yang berkaitan dengan tujuan perusahaan dapat tercapai. Namun dalam prakteknya, tidak semua karyawan memiliki kinerja yang baik. Untuk itu kinerja dari para karyawan harus benar-benar diperhatikan. Karena menurunnya kinerja dari karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Tabanan dinilai dengan SMKI (Sistem Manajemen Kinerja Individu) dalam bentuk persentase ketercapaian kinerja yang dievaluasi setiap triwulan. Penilaian yang dilakukan mengacu pada KPI (*Key Performance Indicator*) yang telah ditetapkan perusahaan. Menurut Keputusan Direksi PT. Pos Indonesia No: KD. 15/DIRUT/0210 Tentang Sistem Manajemen Kinerja Individu, KPI adalah penilaian kinerja yang digunakan untuk membantu perusahaan menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran setiap anggota. Aspek-aspek yang digunakan dalam mengukur KPI (*Key Performace Indicator*) mencakup kualitas kerja, kuantitas kerja, dan tingkat kehadiran karyawan.

Di PT Pos Indonesia (Persero) Tabanan didapati adanya fenomena yang terjadi, yaitu kinerja karyawan yang masih jauh dari target kerja yang diharapkan oleh perusahaan. Berikut grafik pencapaian kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Tabanan dalam 3 tahun terakhir (2016-2018) berupa presentase akumulasi dari komponen *Key Performance Indikator*:

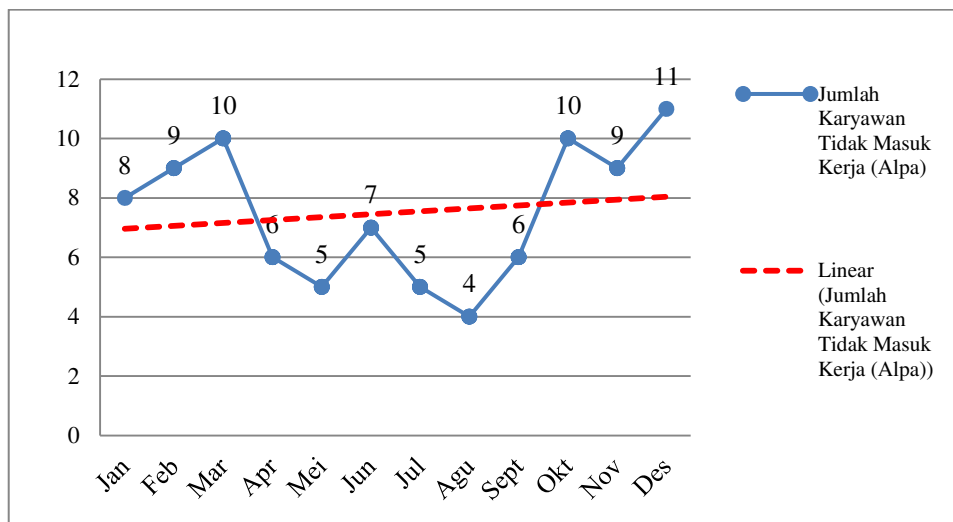


Sumber: Bagian SDM dan Umum PT.Pos Indonesia (Persero) Tabanan

**Gambar 1.1**  
**Grafik Pencapaian Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Tabanan**

Dari Gambar 1.1 dapat dilihat pencapaian kinerja karyawan dari tahun 2016 sampai 2018 mengalami fluktuasi. Di tahun 2016 pada Triwulan 1 pencapaian kinerja karyawan mencapai 91%, namun pada Triwulan 2 mengalami penurunan sebesar 86%, lalu pada Triwulan 3 mengalami peningkatan sebesar 91% dan pada Triwulan 4 kembali terjadi peningkatan sebesar 92%. Selanjutnya di tahun 2017, pada Triwulan 1 pencapaian kinerja mengalami penurunan sebesar 87%, lalu pada Triwulan 2 mengalami penurunan sebesar 85%. Menginjak Triwulan 3 mengalami peningkatan sebesar 86%. Dan pada Triwulan 4 mengalami peningkatan sebesar 88%. Di tahun 2018 pada Triwulan 1 mengalami penurunan sebesar 85%. Pada Triwulan 2 mengalami peningkatan sebesar 88%. Lalu pada Triwulan 3 mengalami sedikit peningkatan sebesar 89%. Dan pada Triwulan 4 mengalami penurunan sebesar 87%. Pada data tersebut terdapat garis merah yang disebut *trendline*, *trendline* menggambarkan garis yang cenderung stabil setiap tahunnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa pencapaian kinerja pada karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Tabanan tidak mengalami kenaikan yang signifikan berdasarkan *trendline*. Dari informasi yang diberikan oleh kepala kantor, diketahui bahwa realisasi pencapaian kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Tabanan belum optimal karena belum mencapai target yang

ditetapkan yaitu sebesar 100%. Dengan tercapainya target sebesar 100% artinya karyawan telah mampu menjalankan semua tugas atau pekerjaan yang telah diberikan kepada mereka dalam bentuk program kerja. Selain dilihat dari data penilaian kinerja karyawan, adapun data jumlah karyawan tidak masuk kerja (alpha) di PT Pos Indonesia (Persero) Tabanan sebagai berikut:



Sumber: Bagian SDM dan Umum PT.Pos Indonesia (Persero) Tabanan

**Gambar 1.2**  
**Grafik Rekapitulasi Ketidakhadiran/Absensi Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Tabanan Tahun 2018**

Dari gambar 1.2 dapat terlihat kenaikan dan penurunan ketidakhadiran karyawan secara fluktuatif pada tahun 2018. Secara keseluruhan tingkat ketidakhadiran karyawan cukup tinggi terutama Desember yang cenderung meningkat. Pada bulan Desember karyawan yang tidak hadir berjumlah 11 orang. Bila ditarik suatu garis trendline pada data diatas maka akan terlihat peningkatan yang cukup signifikan. Hal ini tentunya menjadi masalah karena dapat berdampak kurang efektifnya kinerja pada perusahaan.

Disamping itu, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Kasmir (2016), diantaranya: (1) Kemampuan dan keahlian, (2) Pengetahuan, (3) Rancangan Kerja, (4) Kepribadian, (5) Motivasi Kerja, (6) Kepemimpinan, (7) Gaya Kepemimpinan, (8) Budaya Organisasi, (9) Kepuasan Kerja, (10) Lingkungan Kerja, (12) Loyalitas, (13) Komitmen, (14) Disiplin

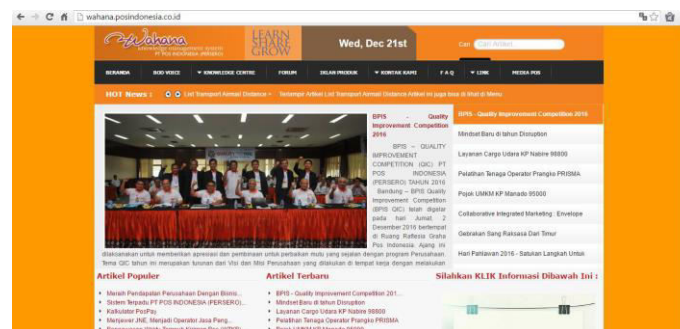
Kerja. Saat ini, kinerja menjadi suatu hal yang sangat menentukan kelanjutan hidup perusahaan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat ditempuh dengan beberapa cara, diantaranya dengan *knowledge sharing* dan pemberian motivasi (Arifin, 2016).

Kesadaran terhadap pentingnya sumberdaya pengetahuan (*knowledge*) sebagai modal intelektual perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing semakin tinggi. Pengetahuan memegang peranan yang sangat penting dalam kemajuan perusahaan. Semakin unggul pengetahuan (*knowledge*) yang dimiliki perusahaan, akan semakin tinggi daya saing perusahaan. (Wairisal & Prajawati, 2017). *Knowledge Management* mencakup berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) yang dimana tanpa adanya kegiatan berbagi pengetahuan, upaya manajemen pengetahuan akan gagal (Ciptagustia, 2010). Disisi lain, *Knowledge management* yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan, yaitu dengan adanya *knowledge sharing*, sehingga kinerja perusahaan secara tidak langsung akan meningkat dan memiliki keunggulan bersaing (Memah, Pio, & Kaparang, 2013).

Menurut Nonaka dan Takeuchi dalam (Nawawi, 2012, p. 6) penciptaan pengetahuan selalu dimulai dari individu. Pengetahuan tersebut dikumpulkan dan kemudian dibakukan dalam sebuah perusahaan sehingga dapat menjadi pengetahuan bagi orang lain. Adanya pendapat tersebut menunjukkan bahwa ada dua jenis *Knowledge Management*, yaitu *Tacit Knowledge* dan *Explicit Knowledge*. *Tacit Knowledge* adalah pengetahuan yang dimiliki individu atau yang melekat dalam diri seseorang yang didasari oleh pengalaman dan pemahaman suatu individu yang dimana bentuk kegiatannya berupa diskusi informal atau *sharing* pengalaman. *Explicit Knowledge* adalah bentuk pengetahuan yang sudah di dokumentasikan sehingga pengetahuan akan dengan mudah dikelola dan dipelajari setiap orang. Menurut (Hooff & Ridder, 2004), di dalam *knowledge sharing* terdapat dua proses, yaitu *Knowledge Donating* dan *Knowledge Collecting*.

PT Pos Indonesia memiliki Portal WAHANA sebagai pendukung pelaksanaan *Knowledge Sharing*. Portal WAHANA ini mulai digunakan PT Pos

Indonesia (Persero) pada awal bulan Desember 2011. Sejak saat itu media internal yang bersifat konvensional mulai dikurangi. Portal WAHANA ini merupakan wahana untuk menyimpan dan mengalirkan pengetahuan di perusahaan. Portal Wahana akan menjembatani para karyawan untuk berbagi pengetahuan, menyebarkan pengetahuan, serta memudahkan para karyawan untuk mencari pengetahuan, kemudian menggunakan pengetahuan tersebut untuk belajar, bekerja dan melakukan inovasi.



**Gambar 1.3**  
**Portal WAHANA Pos Indonesia**

*Sumber: Bagian IT PT Pos Indonesia (Persero) Tabanan*

Gambar 1.3 merupakan tampilan dari portal Wahana. Fitur utama yang ada dalam portal Wahana yang dapat dimanfaatkan oleh karyawan adalah *knowledge center*, yaitu wahana untuk menghimpun pengetahuan *explicit* dari karyawan dan hanya pihak internal perusahaan yang dapat mengakses portal tersebut. Diluar kegiatan *knowledge sharing* melalui media portal, bentuk kegiatan *knowledge sharing* lainnya dilakukan dalam bentuk forum diskusi yang bernama VnC (*Vow and Commitment*) yang bertujuan untuk mengevaluasi hasil kinerja setiap minggunya atau agenda kegiatan internal marketing yang dilaksanakan setiap 1 bulan sekali, yang dimana berfungsi sebagai wadah bertukar ide dan pengetahuan lintas bagian atau unit kerja. Dan kegiatan-kegiatan tersebut bersifat informal.

Selain itu, terdapat faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan, faktor tersebut adalah motivasi. Menurut David McClelland dalam (Robbins & Judge, 2013), motivasi merupakan kebutuhan pencapaian, kekuatan, dan hubungan yang mendorong seseorang

dalam suatu arah tertentu. Tetapi intensitas tinggi tidak mungkin mengarah pada hasil kinerja yang baik, kecuali usaha yang dilakukan dalam arah yang menguntungkan organisasi. Selain itu, menurut pemberian motivasi pada dasarnya merupakan hak para karyawan dan kewajiban dari pihak perusahaan untuk mendukung kontribusi para karyawannya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan perusahaan (Arifin, 2016). Dan juga motivasi itu sendiri merupakan dorongan, upaya dan keinginan yang di dalam diri individu yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilakunya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam lingkup pekerjaannya (Mahrumi & Nugroho, 2018).

Motivasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan sebuah kinerja, karena dengan adanya motivasi yang tinggi, seseorang dapat memiliki gairah, antusias, semangat dan etos kerja yang tinggi sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerjanya (Faizal, Sulaeman, & Yulizar, 2018). Dengan motivasi, seorang karyawan akan bersedia mengerahkan segenap kemampuannya untuk melaksanakan pekerjaan guna memenuhi kebutuhannya. Oleh karena itu dalam rangka memacu produktivitas kerja karyawan diperlukan adanya dorongan atau motivasi. Motivasi seorang karyawan dapat tumbuh dari dalam dirinya sendiri ataupun karena dorongan yang diberikan oleh atasannya (Susanto & Anisah, 2013)

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, peneliti melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Knowledge Sharing* dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Tabanan”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tingkat *Knowledge Sharing* PT.Pos Indonesia (Persero) Tabanan?
2. Bagaimana gambaran tingkat Motivasi karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Tabanan?

3. Bagaimana gambaran tingkat kinerja karyawan PT.Pos Indonesia (Persero) Tabanan?
4. Seberapa besar pengaruh tingkat *Knowledge Sharing* terhadap kinerja karyawan PT.Pos Indonesia (Persero) Tabanan?
5. Seberapa besar pengaruh tingkat motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Tabanan?
6. Seberapa besar pengaruh tingkat *Knowledge Sharing* dan Motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Tabanan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

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

1. Untuk mengetahui gambaran tingkat *Knowledge Sharing* PT.Pos Indonesia (Persero) Tabanan
2. Untuk mengetahui gambaran tingkat Motivasi di PT. Pos Indonesia (Persero) Tabanan
3. Untuk mengetahui gambaran tingkat Kinerja Karyawan PT.Pos Indonesia (Persero) Tabanan
4. Untuk mengetahui pengaruh tingkat *Knowledge Sharing* terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Tabanan
5. Untuk mengetahui pengaruh tingkat motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Tabanan
6. Untuk mengetahui pengaruh tingkat *Knowledge Sharing* dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT.Pos Indonesia (Persero) Tabanan

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

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

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk meningkatkan ilmu pengetahuan tentang Manajemen Sumber Daya Manusia tentang hal-hal yang mempengaruhi kinerja karyawan dan memperkuat teori-teori pengaruh *Knowledge Sharing* dan Motivasi dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.



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

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi setiap perusahaan untuk mengatasi perihal permasalahan kinerja karyawan dan menjadi bahan pertimbangan dalam pengembangan dan pengelolaan SDM. Serta menjadi bahan masukan bagi PT. Pos Indonesia (Persero) Tabanan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui *knowledge sharing* dan motivasi.