

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Sumber Daya Manusia adalah sumber daya yang paling penting dalam mengelola dan menjalankan fungsi organisasi dalam sebuah perusahaan. Fungsi organisasi dalam sebuah perusahaan di pegang penuh oleh Sumber Daya Manusia. Perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang baik akan mampu menjalankan fungsi organisasi perusahaan dengan baik pula. Fungsi organisasi yang di jalankan dengan benar oleh Sumber Daya Manusia yang ada pada perusahaan akan mampu menunjang Kinerja Karyawan dan meningkatkan produktifitas perusahaan tersebut.

Untuk meningkatkan sumber daya manusia yang berdaya saing, diperlukan pengelolaan pengetahuan yang dimiliki oleh setiap individu di perusahaan. Pengelolaan pengetahuan sangat bermanfaat bagi keberlangsungan organisasi, karena pada dasarnya pengetahuan merupakan sumber penggerak organisasi, sehingga menjadi organisasi yang kompetitif.

Perkembangan dunia usaha akan terealisasi apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi pada era globalisasi saat ini, mendorong organisasi untuk mampu menganalisis dan mengantisipasi setiap perubahan lingkungan atau iklim bisnis dengan memberikan respon yang tanggap secara cepat, tepat, efektif, dan efisien,

oleh karena itu setiap organisasi dituntut untuk memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal dan berkualitas untuk melakukan kegiatan operasional organisasi.

SDM merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi yang berfungsi sebagai penentu arah kebijakan dan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Tujuan organisasi tentunya dapat tercapai apabila kinerja karyawan dapat dimaksimalkan. Perencanaan SDM akan dapat dilakukan dengan baik dan benar jika perencanaannya mengetahui apa dan bagaimana SDM itu. SDM terdiri dari daya pikir dan daya fisik setiap manusia. Mahmudi (**dalam Nisa, dkk., 2016**) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja SDM yaitu faktor individu, faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor sistem, dan faktor situasi. Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor individu yang didalamnya termasuk talenta dan pengetahuan sebagai kemampuan yang dimiliki individu sejak lahir.

Pendidikan dan ilmu pengetahuan turut berperan penting dalam mempersiapkan SDM yang berkualitas dan kompetitif. Ketatnya kompetisi secara global mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja perusahaannya, oleh karena itu SDM yang berkualitas dengan penguasaan pengetahuannya menjadi pilihan penting yang harus dilakukan untuk mencapai visi perusahaan. Pengetahuan telah menjadi sesuatu yang sangat menentukan, oleh karena itu perolehan dan pemanfaatannya perlu dikelola dengan baik dalam konteks peningkatan kinerja karyawan.

Seiring dengan semakin berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi dari masa kemasa, inovasi yang mampu dihasilkan oleh manusia pun semakin berkembang. Fenomena ini merupakan konsekuensi logis dari adanya dinamika masalah dan kebutuhan hidup manusia yang selalu hadir dan semakin meningkat. Untuk menjaga agar proses inovasi dan pembaharuan terus berkembang dan berkesinambungan, dibutuhkan sarana atau kegiatan yang mampu memfasilitasi setiap individu atau anggota organisasi untuk menyampaikan gagasan atau idenya

Menurut Kosasih (2017) kinerja karyawan akan mencapai hasil yang lebih maksimal apabila didukung dengan *knowledge* yang dimiliki. Setiap karyawan diharapkan dapat terus menggali pengetahuannya dan tidak hanya bergantung atau terpaku pada sistem yang ada. Sehingga dapat dikatakan bahwa setiap karyawan mempunyai peran di dalam meningkatkan perusahaannya. Seperti yang dikatakan oleh Fatwan (dalam Kosasih, 2017) faktor yang mempengaruhi lingkungan bisnis saat ini bukan lagi era informasi, tetapi sudah beralih ke era pengetahuan.

*Knowledge management* adalah serangkaian proses penciptaan, pengkomunikasian dan penerapan *knowledge* perusahaan sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja karyawan maupun organisasi. Proses pengembangan talenta karyawan tidak lepas kaitannya dengan pengelolaan pengetahuan yang tepat. Sistem *talent management* yang dilaksanakan secara terpadu dan selaras dengan *knowledge management* dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Salah satu hal terpenting dalam pencapaian tujuan perusahaan adalah kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya. Setiap perusahaan pasti mengharapkan kinerja yang maksimal dari seluruh karyawannya karena hal

tersebut akan berdampak pada pencapaian target dan tujuan perusahaan. Oleh hal itu, dibutuhkan SDM-SDM yang memiliki kinerja yang tinggi.

Selain Knowledge, Organisasi yang mempunyai karyawan dengan *talent* yang sesuai kebutuhan organisasi/perusahaan akan membuat perusahaan lebih kompetitif. Dengan semakin besarnya kesadaran perusahaan-perusahaan akan *talent* tersebut, maka dewasa ini mereka bersaing untuk mendapatkan karyawan yang bertalenta tinggi, baik dengan cara mencari dari luar maupun dari pelatihan dan kaderisasi. Kekurangan *talent* merupakan hal serius bagi pertumbuhan organisasi di masa depan. Dengan demikian merekrut dan mempertahankan orang-orang yang memiliki *talent* menjadi penting. Hal ini dikenal sebagai *talent management* atau manajemen bakat (**Endratno dalam Syahputra, dkk. 2016**).

Menurut Pella & Inayati (**dalam Syahputra, dkk., 2016**) salah satu manfaat dari pelaksanaan program manajemen talenta adalah tersedianya terus menerus karyawan yang mencapai potensi terbaik mereka masing-masing dan meningkatkan kinerja yang ada dalam intitusi atau perusahaan.

*Talent management* adalah serangkaian proses yang dilakukan perusahaan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan menempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat. **Capelli (dalam Syahputra, dkk., 2016)** berpendapat bahwa: “*Talent management* berkaitan dengan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat.” Semakin besarnya kesadaran perusahaan-perusahaan akan *talent* tersebut, maka dewasa ini mereka bersaing untuk mendapatkan karyawan yang bertalenta tinggi, baik dengan cara mencari dari luar maupun dari pelatihan dan kaderisasi.

Kinerja karyawan merupakan indikator penentu keberhasilan organisasi. Organisasi harus mampu menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk dapat menjaga kelangsungan hidup dan mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Dessler (2006:87) mendefinisikan kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan.

Salah satu penentu tinggi rendahnya kinerja karyawan adalah tingkat kepuasan kerja. Kepuasan kerja sangat erat kaitannya dengan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Shaju & Subhashini (2017) yang menyatakan adanya hubungan positif antara dimensi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Fadlallah (2015) juga menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

Organisasi sekarang mulai merubah pendekatan bisnisnya dari yang berlandaskan sumber daya menjadi ke arah yang berlandaskan pengetahuan. *Knowledge management* (KM) menjadi strategi untuk mendorong perusahaan terus berinovasi dalam meningkatkan kepuasan karyawan. Beccera-Fernandez & Sabherwal (2016) menyatakan *knowledge management* berfokus pada pengorganisasian dan menyediakan pengetahuan penting, dimanapun dan kapanpun dibutuhkan. Pengelolaan *knowledge* yang baik pada organisasi juga dapat berdampak pada tingkat kepuasan karyawan terhadap organisasi dimana ia bernaung. Hal ini terbukti dari penelitian Masa'deh (2016) yang mengungkapkan adanya dampak positif yang signifikan *Knowledge Management* pada kepuasan

kerja. Kianto, *et.al* (2016) menyatakan *Knowledge Management* terkait signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kinerja karyawan akan mencapai hasil lebih maksimal apabila didukung *knowledge* (pengetahuan) yang dimilikinya. Torabi, *et.al* (2016) menunjukkan adanya dampak signifikan *Knowledge Management* terhadap kinerja karyawan. Mustapa & Mahmood (2016) juga menyatakan hasil bahwa manajemen pengetahuan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

PT Japfa *Comfeed* Indonesia Tbk merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang *agri-food* terbesar dan ter-integritas di Indonesia. Unit bisnis utama perusahaan ini yakni pembuatan pakan ternak, pembibitan ayam, pengolahan unggas serta pembudidayaan pertanian. Keunggulan dari perusahaan ini meliputi integrasi vertikal dan skala ekonomi. Hal ini dimaksud bahwa perusahaan menjalin hubungan baik antara operasional yang dilakukan di hulu dengan hilir. Dengan dijaganya hubungan tersebut maka akan terjamin kualitas produk yang unggul. Di samping itu dengan skala ekonomi, Japfa menawarkan produk-produk dengan biaya yang terjangkau bagi konsumen Indonesia. Banyaknya perusahaan yang terpaksa harus kehilangan para tenaga kerjanya akibat dari pandemi Covid-19 yang menyebabkan menurunnya permintaan, produksi, maupun distribusi.

Selain penggunaan tenaga kerja yang menurun drastis, pandemi pun berdampak terhadap pertumbuhan ekonomi yang terjadi pada penurunan kegiatan usaha diseluruh sektor termasuk pada sektor peternakan dan perusahaan jasa. Naik turunnya laju pertumbuhan ekonomi pada seluruh sektor terutama sektor restoran

dan sektor jasa perusahaan, memaksa para pelaku usaha untuk selalu menjaga kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya agar tercapainya kinerja perusahaan yang terus meningkat.

Hal ini pun dilakukan oleh PT Japfa Padang Pariaman, segala upaya terus dilakukan agar kinerja para karyawannya menghasilkan mutu yang baik pada setiap unit kerjanya. Demi tercapainya visi misi dan tujuan bersama, tentunya perusahaan sangat mengandalkan kinerja karyawan dalam mewujudkan target-target yang telah ditetapkan. Keberhasilan organisasi ditentukan oleh sumber daya manusia yang berbakat (Boudreau & Ramstad, 2005 dalam Isana wikrama dkk, 2017). Bakat sumber daya manusia dapat diperoleh dan dimanfaatkan jika dikelola dengan baik oleh perusahaan yaitu melalui proses manajemen talenta. PT Japfa Padang Pariaman sendiri telah menerapkan proses manajemen talenta tersebut melalui HRIS (Human Resource Information System).

Selain Manajemen Talenta, manajemen Pengetahuan pun memiliki pengaruh penting terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dalam penelitian (Irawan, 2016: 7) menyatakan bahwa semakin baik manajemen pengetahuan maka akan semakin baik pula kinerja karyawan. Dalam menjalankan proses manajemen pengetahuan setiap perusahaan tentunya melakukan proses-proses knowledge management tools seperti PT Japfa Padang Pariaman guna mengelola pengetahuan tacit sekaligus pengetahuan eksplisit sehingga dapat menghasilkan informasi yang dapat digunakan kembali oleh perusahaan.

Fenomena yang terjadi pada akhir-akhir ini di PT. Japfa Padang Pariaman terdapat kendala dikarenakan bisa dilihat pada tingkat kinerja karyawan belum

stabil, serta penjualan yang turun naik menjadikan kendala terhadap barang-barang yang dihasilkan/diproduksi tidak seimbang dan titik fokus yang menyebabkan faktor timbulnya ketidak seimbangan produk disebabkan oleh Knowledge management, talent management dan kepuasan kerja yang terjadi pada saat ini. Kondisi demikian mempengaruhi kinerja karyawan PT. Japfa Padang Pariaman yang terlihat pada data hasil penilaian kinerja tahun 2018-2020 di bawah ini:

**Tabel 1.1**  
**Data Kinerja Karyawan**

<b>Keterangan</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Karyawan yang melebihi harapan	8,3 %	9,3 %	7,6 %
Karyawan yang memenuhi harapan	70 %	75%	67,4%
Karyawan yang tidak memenuhi harapan	19, 6 %	14 %	22,2 %
Hasil	97,9 %	98,3 %	97,2 %

Sumber: Bagian HRD

Pada tabel fenomena yang telah terjadi tiga tahun terakhir, menyebabkan ketidak stabilan hasil kinerja karyawan dari tahun 2018-2020. Hal ini disebabkan sifat semangat kinerja yang dilakukan karyawan tak seimbang, mampu mempengaruhi perilaku kinerja karyawan yang melebihi harapan dan karyawan yang memenuhi harapan tahun 2019 menurun. Serta bisa dilihat bahwa perilaku kinerja karyawan yang tidak memenuhi harapan semakin meningkat dari tahun sebelumnya. Pencapaian kinerja karyawan yang belum optimal tersebut bisa dikarenakan target pencapaian kinerja yang telah ditetapkan perusahaan kepada karyawannya setiap tahun semakin tinggi, mengingat tantangan perusahaan kedepan semakin berat. Oleh sebab itu karyawan harus menjawab tantangan



tersebut dengan memberikan kinerja terbaik agar target kerja yang diembannya dapat tercapai dengan optimal dan dapat mendukung keberlanjutan perusahaan.

Berdasarkan penelitian (Harmen, 2018) menunjukkan bahwa *Knowledge Management* secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa, baik tidaknya persepsi karyawan terhadap *Knowledge Management* dilingkungan kerjanya akan menentukan kinerjanya. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh (Nurputri, 2021) menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan talent management terhadap kinerja karyawan. Menurut (Robbins & Coutler, 2016) menjelaskan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut (Dr. Meithiana Indrasari, S.T., 2017), menjelaskan bahwa kinerja (performance) adalah hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus-menerus oleh manajemen. Performance atau kinerja pada umumnya diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan tugas-tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. (Di et al., n.d.), mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Pencapaian kinerja karyawan yang belum optimal tersebut bisa dikarenakan target pencapaian kinerja yang telah ditetapkan perusahaan kepada karyawannya setiap tahun semakin tinggi, mengingat tantangan perusahaan kedepan semakin berat. Oleh sebab itu karyawan harus menjawab tantangan

tersebut dengan memberikan kinerja terbaik agar target kerja yang diembannya dapat tercapai dengan optimal dan dapat mendukung keberlanjutan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang dan penelitian-penelitian sebelumnya yang telah diuraikan, maka peneliti tertarik melakukan penelitian kembali demi mengembangkan ilmu pengetahuan. Penelitian ini dilakukan pada PT Japfa Comfeed Padang Pariaman sehingga judul yang diambil adalah **“Pengaruh Knowledge Management Dan Talent Management Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Japfa Padang Pariaman”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis mengangkat beberapa pertanyaan yaitu :

1. Kinerja setiap individu berbeda dengan individu lainnya sesuai dengan tingkat besar dan kecilnya pengetahuan.
2. Masih kurangnya pengetahuan manajemen yang dimiliki karyawan.
3. Menurunnya keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja.
4. Tidak tepat waktu untuk menyelesaikan pekerjaan.
5. Kurang mentaati peraturan dan tidak adanya contoh yang dapat dijadikan pedoman.
6. Belum optimalnya kinerja karyawan dalam proses kerjanya.

7. Kurangnya kemampuan karyawan dalam bidang pekerjaannya.
8. Kurangnya kepuasan atasan terhadap kerja karyawan yang mempengaruhi tingginya penurunan produktivitas karyawan pada sebuah perusahaan.

### **1.3 Batasan Masalah**

Agar penelitian ini lebih terarah, sesuai dengan penelitian dan tidak menyimpang dari kerangka yang ditetapkan maka perlu ditetapkan ruang lingkup permasalahan yang dibahas yakni hanya terbatas pada Knowledge Management (X1) Talent Management (X2) sebagai variabel bebas, kemudian Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel yang terikat serta Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel intervening pada PT. Japfa Padang Pariaman.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan Latar Belakang diatas penulis mengangkat beberapa pertanyaan yaitu :

1. Bagaimana pengaruh Knowledge Management terhadap Kepuasan Kerja pada PT Japfa Padang Pariaman ?
2. Bagaimana pengaruh Talent Management terhadap Kepuasan Kerja pada PT Japfa Padang Pariaman ?
3. Bagaimana pengaruh Knowledge Management terhadap Kinerja Karyawan pada PT Japfa Padang Pariaman ?
4. Bagaimana pengaruh Talent Management terhadap Kinerja Karyawan pada PT Japfa Padang Pariaman ?

5. Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Japfa Padang Pariaman ?
6. Bagaimana pengaruh Knowledge Management terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada PT Japfa Padang Pariaman ?
7. Bagaimana pengaruh Talent Management terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada PT Japfa Padang Pariaman ?

## **1.5 Tujuan Penelitian Dan Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan dilakukan penelitian ini yaitu :

- 1 Untuk mengetahui bagaimana pengaruh Knowledge Management terhadap Kepuasan Kerja pada PT Japfa Padang Pariaman.
2. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh Talent Management terhadap Kepuasan Kerja pada PT Japfa Padang Pariaman.
3. Untuk mengetahui pengaruh Knowledge Management terhadap Kinerja Karyawan pada PT Japfa Padang Pariaman.
4. Untuk mengetahui Talent Management terhadap Kinerja Karyawan pada PT Japfa Padang Pariaman.
5. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Japfa Padang Pariaman.

6. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh Knowledge Management terhadap Kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Japfa Padang Pariaman.
7. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh Talent Management terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT Japfa Padang Pariaman.

### **1.5.2 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah :

#### **1. Bagi Perusahaan PT. Japfa Padang Pariaman**

Secara praktis, hasil penelitian yang dilakukan diharapkan dapat menjadi masukan informasi tambahan bagi PT. Japfa Padang Pariaman, terutama terkait dengan manajemen sumber daya manusia khususnya dalam meningkatkan kinerja karyawan dan juga dalam hal memberikan pengetahuan tambahan bagi para karyawan.

#### **2. Bagi Peneliti**

Sebagai implementasi ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia yang telah penulis dapatkan selama berkuliah di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang.

#### **3. Bagi Peneliti Selanjutnya**

Dapat digunakan sebagai referensi dan pedoman untuk melakukan penelitian lanjutan serta sebagai bahan bacaan yang bermanfaat selain itu juga

sebagai bahan perbandingan bagi pihak yang mengadakan penelitian dalam bidang yang sama.