

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kinerja mengacu pada keberhasilan pencapaian tugas dan tujuan oleh individu atau kelompok, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, serta secara efisien dan efektif sesuai dengan tujuan perusahaan (Yuniarti, 2021). Kinerja karyawan merupakan penentu penting dari keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi (Agustina et al., 2022). Kualitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan merupakan aspek penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Kehadiran sumber daya manusia yang berkualitas tinggi niscaya memudahkan pencapaian tujuan organisasi (Wijaya, 2021). Menurut Wijaya (2021), karyawan dianggap sebagai aset manusia yang berharga dalam organisasi dan perusahaan. Terlepas dari kemajuan teknologi yang pesat, ada beberapa industri tertentu yang tidak dapat digantikan oleh karyawan.

Karyawan adalah aset berharga bagi perusahaan karena mereka memainkan peran penting dalam mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Mereka memiliki kekuatan untuk menentukan keberhasilan perusahaan (Putri dan Rahyuda, 2019). Meningkatkan kinerja karyawan merupakan hal yang krusial bagi organisasi dan perusahaan. Semakin baik kualitas kinerja karyawan, maka semakin besar pula kinerja organisasi secara keseluruhannya (Irwansyah, 2021). Al-Qur'an juga membahas topik

kinerja karyawan, yaitu dalam Q.S. Al-Shaff Ayat 4:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُومٌ



Artinya: “Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh”.

Organisasi mengacu pada pengaturan sistematis dan koordinasi banyak komponen untuk membentuk entitas yang kohesif. Hal ini melibatkan penetapan aturan dan penataan elemen-elemen yang berbeda dengan cara yang mendorong keteraturan dan upaya kolaboratif untuk mencapai tujuan tertentu. Di era globalisasi, organisasi harus menjaga aset mereka agar dapat secara efektif menghadapi persaingan yang ketat. Aset yang sering diabaikan dalam perusahaan adalah sumber daya manusianya. Manusia memiliki nilai yang berbeda karena mereka adalah satu-satunya sumber daya yang hidup, yang memerlukan tindakan khusus untuk mempertahankan pengabdian mereka kepada organisasi. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi untuk mengelola sumber daya manusia mereka secara efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Knowledge sharing adalah komponen kunci yang dapat meningkatkan efektivitas karyawan. Pengetahuan merupakan aspek penting bagi karyawan dalam melakukan tugas dan pekerjaannya (Partogi dan Tjahjawati, 2019). Hal ini karena ketika setiap orang memperoleh

informasi, mereka dapat secara efektif memenuhi tanggung jawab mereka dan memenuhi harapan perusahaan, yang menghasilkan peningkatan kinerja karyawan.

Knowledge sharing, juga dikenal sebagai pertukaran pengetahuan, mengacu pada proses komunikasi dan interaksi antara dua atau lebih individu dengan tujuan untuk meningkatkan dan memperluas pengetahuan seseorang (Yusup, 2012). *Knowledge sharing* mengacu pada tindakan seseorang mendistribusikan pengetahuan kepada individu lain dalam sebuah organisasi, dengan tujuan menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan. Menyadari pentingnya pengetahuan bagi sebuah organisasi, maka sangat penting bagi perusahaan untuk memanfaatkannya karena manajemen pengetahuan merupakan faktor penting untuk mencapai kinerja organisasi yang baik (Leonard dan Swap, 2004). Organisasi perlu memanfaatkan informasi yang dimiliki oleh staf mereka secara efektif. Pemanfaatan pengetahuan yang efektif dan transformasinya menjadi dasar untuk menghasilkan pengetahuan lebih lanjut sangat penting bagi bisnis untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

Knowledge sharing adalah aktivitas penting dalam manajemen pengetahuan yang berkontribusi secara signifikan terhadap pertumbuhan perusahaan. Melalui berbagi informasi, pengetahuan yang ada dapat disebar, diterapkan, dan ditingkatkan secara efektif. *Knowledge sharing* memiliki kapasitas untuk menginspirasi individu untuk berpikir kreatif, efektif, efisien, dan inovatif, sehingga menghasilkan pengetahuan baru yang

bermanfaat bagi perusahaan. Saat ini, distribusi manajemen *knowledge sharing* belum memadai (Rosmiati, 2015). Hal ini masih bersifat dari satu orang ke orang lain, disampaikan secara lisan, dan tidak memiliki bukti tertulis. Informasi yang dimiliki oleh karyawan yang keluar tidak ditransfer ke penerusnya setelah mereka keluar dari perusahaan. Sebaliknya, karyawan baru atau mereka yang baru saja bergabung dengan organisasi tidak menerima informasi dari pendahulunya. Temuan dari penelitian yang dilakukan oleh Andra dan Utami (2018), Falah *et al.*, (2017), dan Mazidah dan Laily (2020) menunjukkan adanya pengaruh yang baik dari berbagi informasi terhadap kinerja karyawan. Berlawanan dengan temuan sebelumnya, penelitian yang dilakukan oleh Novita *et al.*, (2019) mengungkapkan bahwa *knowledge sharing* tidak memiliki dampak pada kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat ketidaksesuaian dalam temuan penelitian yang menguji dampak karakteristik berbagi informasi terhadap kinerja karyawan.

Employee engagement, bersama dengan pertukaran informasi, merupakan faktor yang berkontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Tingkat keterlibatan yang tinggi di antara karyawan dikaitkan dengan peningkatan kinerja, karena mereka mengalami emosi positif dan tidak menganggap pekerjaan mereka sebagai beban (Nugroho, 2022). *Employee engagement* telah muncul sebagai topik yang banyak dibahas dalam beberapa tahun terakhir di dalam perusahaan konsultan dan media bisnis terkemuka (Saks, 2006). *Employee engagement*, yang juga dikenal

sebagai tingkat hubungan emosional dan komitmen yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka, merupakan faktor penting yang dapat berkontribusi pada keberhasilan perusahaan (Cahyono, et al., 2022). Karyawan yang merasa puas dan termotivasi akan menunjukkan rasa tanggung jawab, investasi emosional, dan komitmen sepenuh hati terhadap perusahaan (Yuswardi, 2019). *Employee engagement* umumnya dipahami sebagai tingkat dedikasi dan hubungan emosional yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan dan prinsip-prinsip utamanya.

Employee engagement mengacu pada dedikasi emosional yang mendalam yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan dan tujuannya. Dedikasi emosional ini menandakan bahwa karyawan memiliki kepedulian dan investasi yang tulus terhadap pekerjaan mereka dan organisasi. Mereka termotivasi bukan semata-mata oleh kompensasi moneter atau peningkatan karier, tetapi lebih karena mengejar tujuan organisasi (Kruse, 2012). *Employee engagement* secara luas diakui sebagai aspek penting dalam mencapai kesuksesan perusahaan di pasar yang sangat kompetitif saat ini dan dianggap sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi (Lockwood, 2007).

Employee engagement merupakan faktor penting yang harus diprioritaskan oleh perusahaan karena secara langsung berdampak pada operasional perusahaan. Menurut Wicaksono dan Rahmawati (2019), dampak *employee engagement* terhadap kinerja karyawan sangat penting karena adanya hubungan yang signifikan antara karyawan dengan tempat

kerjanya. Menurut penelitian Markos dan Sridevi (2010: 94), terdapat korelasi positif antara *employee engagement* dan pertumbuhan perusahaan, yang mengindikasikan bahwa perusahaan dengan *employee engagement* yang lebih tinggi lebih mungkin untuk melampaui rata-rata industri dalam hal pertumbuhan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan berusaha untuk bekerja secara optimal untuk memberikan kontribusi yang lebih besar kepada organisasi. Saat ini, perusahaan disarankan untuk memprioritaskan *employee engagement* di antara tenaga kerjanya, karena tingkat *employee engagement* yang tinggi dapat menghasilkan keuntungan yang signifikan bagi organisasi.

Beberapa perusahaan tidak memiliki *employee engagement* karena kurangnya pemahaman dan sikap apatis terhadap perusahaan. Hal ini dapat mengakibatkan penurunan kinerja karyawan karena karyawan mungkin hanya berfokus pada kompensasi mereka daripada bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal ini juga dipengaruhi oleh budaya organisasi yang kurang di dalam perusahaan, yang mengakibatkan kurangnya komitmen terhadap perusahaan dan kurangnya pemahaman dan kasih sayang di antara rekan kerja. Hal ini juga berdampak pada penurunan kinerja perusahaan. Temuan penelitian yang dilakukan oleh Nafiudin (2020), Tanwar (2017), dan Bakti (2016) menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki dampak yang menguntungkan bagi kinerja karyawan. Sebaliknya, menurut penelitian Aprilian (2013), *employee engagement* tidak memiliki dampak terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan

dalam temuan studi yang menggunakan karakteristik *employee engagement* dalam kaitannya dengan dampaknya terhadap kinerja karyawan.

Selain itu, kebahagiaan kerja merupakan aspek penting yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dan berfungsi sebagai katalisator untuk *employee engagement* dan pertukaran informasi, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan kinerja karyawan. Sinambela adalah sebuah film yang dirilis pada tahun 2017. Kepuasan kerja mengacu pada evaluasi subjektif individu terhadap hasil dan pengalaman yang diperoleh dari pekerjaan mereka, termasuk faktor internal yang berkaitan dengan upaya mereka sendiri dan faktor eksternal yang berkaitan dengan lingkungan kerja, kinerja, dan sifat pekerjaan. Seiring dengan meningkatnya kebahagiaan kerja di kalangan karyawan, begitu pula dengan kemungkinan peningkatan kinerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan secara positif mempengaruhi kinerja karyawan.

Ketidakpuasan berfungsi sebagai katalisator untuk berbagai masalah dalam organisasi dan perusahaan, termasuk ketidakhadiran, konflik antara atasan dan karyawan, tingkat ketidakhadiran yang tinggi, pemogokan, dan perputaran karyawan. Ketidakbahagiaan karyawan dapat mengakibatkan berkurangnya motivasi, berkurangnya semangat kerja, dan prestasi kerja yang buruk, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Kepuasan kerja memiliki efek yang menguntungkan bagi karyawan, yang mengarah pada peningkatan loyalitas, disiplin, dan peningkatan kinerja (Surajiyo et al., 2020).

Penelitian ini sejalan dengan teori penetapan tujuan yang menjadi landasan penelitian ini. Arsanti (2009) mengajukan hipotesis yang menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja atau kinerja. Dengan menggunakan pendekatan teori penetapan tujuan, kinerja karyawan dapat ditingkatkan, sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan, yang diakui sebagai tujuan akhir. Untuk mendapatkan tingkat kinerja tertinggi, sangat penting untuk memastikan kesesuaian antara tujuan individu dan tujuan perusahaan. Peningkatan kinerja perusahaan diidentifikasi sebagai tujuan dengan menggunakan pendekatan teori penetapan tujuan. Sementara itu, variabel pertukaran pengetahuan dan *employee engagement* memainkan peran penting dalam menentukan hasil. Semakin banyak faktor penentu, semakin besar kemungkinan untuk mencapai tujuan. Lebih jauh lagi, teori pertukaran sosial dapat diterapkan pada studi *employee engagement*. Salah satu prinsip penting dari teori ini adalah bahwa individu membuat pilihan sosial dengan mempertimbangkan biaya yang dirasakan dan keuntungan bersama (Anitha, 2014). Teori ini menyatakan bahwa karyawan akan termotivasi untuk berpartisipasi dalam aktivitas pekerjaan ketika mereka melihat adanya transaksi yang adil dan setara. Selanjutnya, hubungan timbal balik ini berkembang menjadi kepercayaan, kesetiaan, dan dedikasi bersama.

PT Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk. adalah perusahaan tembakau terkemuka di Indonesia, dengan pendapatan sebesar Rp92 triliun pada tahun 2020. Perusahaan ini memiliki 22.163 karyawan, dengan generasi milenial

mencapai 61% dari total karyawan (Laporan Tahunan PT HM Sampoerna Tbk., 2020). Sampoerna secara konsisten menjunjung tinggi Filosofi Tiga Tangan, yang mendorong pengembangan karyawan, menysar perokok dewasa dan pengguna nikotin, serta mendorong kontribusi sosial. Ripy Mangkoesobroto, Direktur People & Culture HM Sampoerna, menyatakan keyakinan perusahaan bahwa karyawan adalah sumber daya perusahaan yang paling berharga dan komponen penting bagi keberhasilan perusahaan (Djawahir, 2021). Ripy menyatakan bahwa jajak pendapat karyawan tahun 2020 mengindikasikan bahwa karyawan merasakan kebanggaan atas kebersamaan mereka dengan HM Sampoerna. Hasil survei eNPS mengalami peningkatan dua digit yang signifikan dibandingkan dengan temuan tahun sebelumnya yang sudah tinggi. HM Sampoerna telah diakui oleh Top Employer Institute sebagai Top Employer Indonesia 2020 selama tiga tahun berturut-turut dan Top Employer Asia Pasifik 2020. Penghargaan ini merupakan pengakuan atas penerapan teknik manajemen sumber daya manusia yang efektif dan menegaskan status perusahaan sebagai salah satu organisasi terbaik di dunia. Pencapaian ini juga merupakan bukti nyata dari keberhasilan Sampoerna dalam mendorong pertumbuhan profesional dan kemampuan yang belum tergali dari setiap individu di perusahaan.

PT HM Sampoerna menghadapi tantangan dalam mempertahankan keberlanjutan karyawan meskipun telah menerima penghargaan tersebut. PT HM Sampoerna Tbk dibawa ke meja hijau dengan mengajukan gugatan ke Pengadilan Hubungan Industrial pada Pengadilan Negeri (PN) Klas IA

Khusus Palembang pada hari Rabu, 15 Maret 2023 (Wibowo, 2023). Salah satu perusahaan rokok terkemuka di Indonesia ini dituduh telah melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) secara sewenang-wenang terhadap dua orang karyawannya, Dhany Prasanto dan Andra Desvrian. Andra Desvrian, salah satu penggugat yang telah bekerja selama 8 tahun, menyatakan dalam sebuah wawancara setelah persidangan bahwa masalah yang dipermasalahkan muncul pada sekitar tahun 2021. Saat itu, ia dan rekan kerjanya di-PHK tanpa kesepakatan bersama oleh tergugat, PT HM Sampoerna Tbk. “Selama ini kami bekerja sesuai dengan yang diharapkan, tidak ada pelanggaran kinerja, bahkan kami telah mendapatkan berbagai penghargaan,” ujar Andra Desvrian saat diwawancarai oleh tim media. Trifena Martina Mastra SH MH, kuasa hukum PT HM Sampoerna Tbk, membenarkan secara terpisah bahwa pihaknya memilih untuk berhemat dalam menghadiri sidang gugatan. Pada akhirnya, kedua karyawan tersebut tidak terbukti bersalah dan tidak terbukti melakukan pemalsuan data, yang berujung pada dikabulkannya gugatan mereka oleh majelis hakim Pengadilan Hubungan Industrial (PHI) pada Pengadilan Negeri Palembang. Oleh karena itu, penggugat Dhany Prasanto dan Andra Desvrian memiliki hak untuk kembali bekerja di perusahaan tembakau tersebut (Editorial DetikSumsel.com, 2023).

Mengacu pada latar belakang dan perbedaan hasil penelitian yang satu dengan yang lainnya maka peneliti ingin meneliti tentang “**Pengaruh Knowledge Sharing dan Employee Engagement terhadap Kinerja**

Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*".

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Cintani & Noviansyah (2020). Kontribusi peneliti dalam penelitian adalah terletak pada penambahan variabel independen yaitu *knowledge sharing* serta variabel *intervening* yaitu kepuasan kerja serta tahun penelitian yaitu 2023. Penelitian dilakukan sebatas pada PT HM Sampoerna Tbk. Selain itu, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dibatasi pada *knowledge sharing* dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Studi ini menawarkan kontribusi penting bagi organisasi, instansi, atau perusahaan karena memberikan masukan mengenai faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah:

1. Apakah *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?

5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja?
7. Apakah *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disampaikan tersebut maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan memberikan bukti empiris apakah *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk menguji dan memberikan bukti empiris apakah *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk menguji dan memberikan bukti empiris apakah *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menguji dan memberikan bukti empiris apakah *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk menguji dan memberikan bukti empiris apakah Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk menguji dan memberikan bukti empiris apakah *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

7. Untuk menguji dan memberikan bukti empiris apakah *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis bagi berbagai pihak berkepentingan. Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat secara Teoritis
 - a. Bagi Penulis. Memperluas pengetahuan peneliti dalam masalah penilaian kinerja khususnya yang berhubungan dengan *knowledge sharing*, *employee engagement* dan kepuasan kerja.
 - b. Bagi Akademis. Memberi kontribusi terhadap ilmu yang telah didapat dibangku kuliah, khususnya tentang hal yang dapat meningkatkan kinerja.
 - c. Bagi Peneliti Selanjutnya. Menjadi referensi untuk penelitian-penelitian berikutnya yang relevan dalam judul ini.
 - d. Bagi Pembaca. Menambah literatur bacaan dan menambah wawasan mengenai kinerja.
2. Manfaat secara Praktis
 - a. Bagi Organisasi/Instansi/Peusahaan. Diharapkan dapat memberikan gambaran serta dapat digunakan sebagai

pedoman atau bahan pertimbangan bagi organisasi/instansi/perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan berdasarkan *knowledge sharing*, *employee engagement*, serta kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* atau pemediasi.

- b. Bagi Masyarakat. Diharapkan dapat menjadi tambahan informasi bagi masyarakat pada umumnya dan instansi/perusahaan khususnya untuk melakukan kajian atas fenomena tersebut dalam upaya untuk membangun instansi/perusahaan yang optimal dengan memperhatikan *knowledge sharing* dan *employee engagement* untuk meningkatkan kinerja karyawan maupun kinerja instansi/perusahaan.
- c. Bagi Perguruan Tinggi. Penelitian ini diharapkan mampu menjadi tambahan literatur tentang hal yang dapat meningkatkan kinerja karyawan yang pada akhirnya berdampak pada kinerja instansi/perusahaan.
- d. Bagi Peneliti. Melatih kemampuan berfikir secara kritis tentang bagaimana penilaian kinerja karyawan.