

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Banyak bisnis menghadapi masalah yang lebih keras dan lebih kompetitif di era persaingan modern. Kemampuan sektor bisnis untuk menghasilkan individu-individu yang sangat produktif dalam mengembangkan organisasi saat ini sangat diperlukan dalam menghadapi keadaan tersebut. Bisnis harus dapat mengembangkan dan meningkatkan kinerja karyawan dalam pengaturan yang sesuai dibawah manajemen untuk memaksimalkan potensi pekerja. Sumber daya manusia tidak dapat dipisahkan dari hal ini sebagai aspek utama karena merekalah yang melakukan semua tindakan dari tingkat perencanaan hingga penilaian yang dapat memanfaatkan sumber daya perusahaan lainnya. Faktor terbesar dalam sebuah perusahaan adalah orang-orangnya. Sulit untuk membangun dan mengoperasikan bisnis untuk mencapai tujuannya tanpa orang.

Sebuah perusahaan akan membentuk sejumlah departemen, masing-masing dengan tugasnya sendiri. Peran sumber daya manusia dalam manajemen adalah untuk mempekerjakan, melatih, dan mengembangkan anggota staf serta menginspirasi mereka untuk bekerja dengan sukses. Sumber daya manusia perusahaan merupakan komponen yang sangat penting. Pelanggan harus menerima layanan terbaik dari karyawan, yang merupakan sumber daya terpenting perusahaan, agar mereka merasa diperhatikan dan puas. Karena jika pelanggan tidak senang, mereka dapat mengajukan keluhan yang merugikan reputasi perusahaan. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya sumber daya manusia bagi kemampuan perusahaan untuk berhasil mencapai tujuannya. Untuk

mencapai hasil yang dicari perusahaan, sumber daya manusia harus mengelola input organisasi seefektif mungkin.

Dalam menjalankan operasinya, suatu badan usaha khususnya yang bergerak di bidang transportasi akan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Satu hal yang perlu diingat adalah bahwa pencapaian tujuan perusahaan melalui berbagai aktivitasnya bergantung pada faktor-faktor yang berkaitan dengan sumber daya manusia serta kecakapan teknologi dan operasi, fasilitas, atau infrastruktur yang tersedia. Untuk mencapai tujuan dan kesuksesan bisnis, sumber daya manusia perusahaan adalah komponen yang paling penting. Organisasi akan maju dan tumbuh di sepanjang jalurnya, menghadapi banyak kesulitan dan hambatan. Merupakan peran departemen sumber daya manusia untuk menemukan karyawan potensial yang memiliki keterampilan yang dibutuhkan bisnis.

Manajer akan menggunakan kompetensi karyawan ini sebagai panduan saat menugaskan mereka ke posisi pekerjaan tertentu. Karena kompetensi dapat mengantisipasi perilaku dan kinerja seseorang, maka departemen SDM juga bertugas menjaga dan mengembangkan individu-individu yang memiliki kompetensi yang kuat. Salah satu elemen kunci di abad ke-21 untuk mencapai manajemen karir manajerial yang efektif adalah manajemen pengetahuan, yang mengidentifikasi dan mentransfer pengetahuan sumber daya manusia dalam menjalankan aktivitas perusahaan dengan mempekerjakan karyawan yang memiliki kecerdikan dan kreativitas yang menyelesaikan aktivitas perusahaan tepat waktu dan membawa keunggulan bagi perusahaan.

Bisa dibayangkan jika sebuah perusahaan memiliki peralatan dan teknologi yang kompleks, namun kompetensi sumber daya manusianya tidak memadai dan tidak mampu, niscaya akan berdampak fatal. Keseimbangan antara teknologi dan sumber daya manusia yang mumpuni untuk mengelolanya. Berbeda dengan masa lalu, ketika peran sumber daya manusia kurang proaktif dan tampil lebih pasif, peran sumber daya manusia saat ini harus proaktif dan harus mendapatkan kepercayaan dari organisasi sehingga sikap dan perilaku sumber daya manusia yang baik membuat pekerjaan menjadi lebih baik. lingkungan dalam organisasi lebih nyaman dalam menjalankan proses organisasi sesuai dengan *Standard Operating Procedure* (SOP). Bukan tidak mungkin pelaksanaan tugas berdasarkan keterampilan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga meningkatkan produktivitas organisasi. Pekerjaan yang membutuhkan keterampilan yang membuat Anda bahagia akan berdampak pada kinerja karyawan.

Seorang manajer sumber daya manusia dalam bisnis bertanggung jawab untuk mengelola keterampilan (*skill*) staf untuk mencapai kinerja yang baik karena pentingnya mengelola keterampilan manajer SDM. Ini termasuk, menurut Bangun (2012), (1) kemajuan teknologi, (2) spesialis pekerjaan, (3) tuntutan serikat pekerja, (4) kemampuan karyawan, (5) ketersediaan karyawan, (6) kesenjangan pengetahuan dan kemampuan di antara karyawan, dan (7) kebutuhan psikologis dan sosial tempat kerja. Kapasitas (*capacity*) kemampuan, adalah bakat untuk melakukan tugas mental dan fisik (John *et al.*, 2007). Kapasitas seseorang dapat dinilai dari seberapa baik mereka menangani berbagai tugas di tempat kerja (Robbins, 2008). Kemampuan merupakan salah satu

komponen dalam menentukan kinerja departemen SDM dalam menjaga efektifitas sumber daya manusia, klaim (Handoko, 2014).

Seorang individu harus mampu dan memiliki tingkat kemauan tertentu untuk menyelesaikan tugas kepemimpinan yang diberikan dengan baik. Tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melaksanakannya, kemauan dan kemampuan seseorang tidak akan efektif. Menurut perkiraan WHO (Organisasi Kesehatan Dunia) dari tahun 2019, 2,4 juta orang meninggal di seluruh dunia setiap tahun akibat masalah terkait lalu lintas jalan raya. Salah satu negara yang paling banyak menyebabkan kecelakaan lalu lintas di dunia adalah Indonesia. Setidaknya 26.000 hingga 29.000 orang meninggal dalam kecelakaan mobil setiap tahun di Indonesia. Berdasarkan data Lembaga Pengawasan Keselamatan Lalu Lintas dan Angkutan Jalan (LLAJ), 143 orang meninggal akibat kecelakaan lalu lintas di Kota Ponorogo pada tahun 2022, menunjukkan masih tingginya angka kecelakaan lalu lintas di sana. Angkutan umum maupun kendaraan pribadi sama-sama disalahkan.

Setiap tahun, antara 26.000 hingga 29.000 orang di Indonesia meninggal dunia akibat kecelakaan lalu lintas. Karyawan memainkan peran penting dalam setiap bisnis karena mereka adalah fondasi operasi organisasi dan sumber motivasi utamanya. Sudah sepantasnya setiap perusahaan dapat memerhatikan kesulitan yang berhubungan dengan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang optimal; ini menggambarkan betapa pentingnya karyawan bagi perusahaan. Turunnya kinerja karyawan yang akan menghasilkan hasil yang kurang ideal dalam hal kinerja karyawan, merupakan masalah yang sering menimpa organisasi yang memiliki karyawan.

Setiap permasalahan kinerja pegawai yang muncul dalam suatu organisasi akan menjadi tantangan yang perlu dihadapi, karena itu manajemen perlu mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai tersebut, yang membuat organisasi perlu untuk mengambil berbagai kebijakan. Dengan kebijakan yang dipandang perlu untuk dilakukan yang dapat meningkatkan kinerja pegawainya agar sesuai dengan harapan organisasi atau instansi. Ravianto (dalam Ikrahmawati, 2016) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai adalah pendidikan dan latihan, disiplin, sikap dan aktifitas kerja, motivasi, masa kerja, gisi dan kesehatan, tingkat pengasilan, jaminan sosial, lingkungan kerja, teknologi dan sarana produksi, kesempatan kerja, serta kebutuhan untuk berprestasi. Selanjutnya P. Utama, dkk. (2020) juga berpendapat bahwa untuk mencapai keberhasilan, kinerja pegawai pada dasarnya dapat diasah dari tiga hal penting yaitu *knowledge management*, *skill*, serta *work attitude*.

Permasalahan mengenai kinerja merupakan permasalahan yang akan selalu dihadapi oleh pihak manajemen organisasi, seperti halnya yang dihadapi oleh PT Wiratama Putra Manunggal Badegan, Ponorogo, salah satu yang menjadi kendala adalah adanya penurunan kinerja yang ditandai dengan terjadinya penurunan target instansi atau organisasi di tiga tahun terakhir.

Tabel 1. Target dan Realisasi Retribusi PT Wiratama Putra Manunggal Badegan, Ponorogo

Tahun	Retribusi Jasa Umum	Target	Realisasi	Persentase Keberhasilan
	Retribusi PKB	Rp. 25.000.000	Rp. 27.430.000	109, 72 %
	Retribusi Terminal	Rp. 25.000.000	Rp. 20.600.000	82, 40 %
	Retribusi Tempat Khusus Parkir	Rp. 398.000.000	Rp. 406.858.000	102, 226 %
2019	Retribusi Izin Trayek	Rp. 3.000.000	-	0 %
	Total	Rp. 451.000.000	Rp. 457.048.000	101, 34 %
	Retribusi PKB	Rp. 30.000.000	Rp. 27.040.000	90, 13 %
	Retribusi Terminal	Rp. 27.500.000	Rp. 17.956.000	65, 29 %
	Retribusi Tempat Khusus Parkir	Rp. 33.900.000	Rp. 352.874.000	106 %
2020	Retribusi Izin Trayek	Rp. 2.000.000	Rp. 2.015.000	101 %
	Total	Rp. 379.000.000	Rp. 415.580.000	101, 91 %
	Retribusi PKB	-	-	-
	Retribusi Terminal	Rp. 27.500.000	Rp. 17.814.000	65 %
	Retribusi Tempat Khusus Parkir	Rp. 350.000.000	Rp. 395.766.000	113 %
2021	Retribusi Izin Trayek	Rp. 2.000.000	Rp. 2.000.000	100 %
	Total	Rp. 379.000.000	Rp. 415.580.000	109, 51 %

Dapat dilihat pada tabel 1.1 bahwa jumlah realisasi retribusi PT Wiratama Putra Manunggal Badegan, Ponorogo hanya berada pada tingkat normal saja dan terdapat beberapa item retribusi yang tidak terlaksana, ini sangat berbeda dari tahun-tahun sebelumnya dimana semua item retribusinya terlaksana dan realisasinya cukup tinggi. Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa pada 3 tahun terakhir dimana ditahun 2019 realisasi retribusi umum hanya sekitar 101, 34 % saja dimana salah satu item retribusi umum yaitu pada retribusi izin trayek tidak terlaksana. Kemudian pada tahun 2020 realisasi umum hanya sekitar 101, 91 % saja. Selanjutnya pada tahun 2021 realisasi retribusi umum sekitar 109, 52 %, dimana salah satu item retribusi umum yaitu retribusi PKB tidak terlaksana.

Setelah melakukan wawancara juga dengan salah satu pegawai yaitu Koordinator pada Sub Bagian Umum dan Kepegawaian bahwa adanya penurunan target organisasi yang disebabkan oleh kinerja yang kurang maksimal akibat adanya penyebaran Covid-19 yang memengaruhi kesehatan para pegawai

yang mengakibatkan kualitas kinerja pegawai menurun. Hasil wawancara juga menjelaskan bahwa penurunan kinerja pegawai yang berdampak pada hasil yang tidak sesuai dengan target karena beberapa faktor umum lainnya yaitu pengetahuan manajemen yang dimiliki oleh para pegawai masih belum baik, kemudian *skill* yang dimiliki juga masih perlu dilakukan pelatihan untuk penyelesaian tugas yang sesuai dengan kemampuan, lanjutnya juga karena dipengaruhi oleh sikap yang masih belum tertata dengan baik.

Salah satu hal yang memengaruhi kinerja adalah *knowledge* (pengetahuan), hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Mahmud (2007), menurutnya *knowledge* (pengetahuan) merupakan suatu dorongan agar seseorang dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Pengetahuan dapat memberikan sisi positif bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini juga sejalan dengan peneliti terdahulu oleh Puspita (2018) yang mengemukakan bahwa pengetahuan adalah sesuatu hal yang dimiliki dan dikuasai oleh seseorang sebagai syarat untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya, sehingga apabila pengetahuan yang dimiliki semakin baik akan menyebabkan peningkatan kinerja. Selanjutnya juga dikemukakan oleh Serang (2018) bahwa perilaku yang didasari pengetahuan akan lebih langgeng dari pada perilaku yang tidak didasari dengan pengetahuan, karena dengan adanya pengetahuan yang dimiliki maka akan dapat meningkatkan kinerja melalui penyelesaian setiap tugas-tugas atau pekerjaan yang diberikan.

Setelah dilakukan wawancara dengan salah satu pegawai pada Sub Bagian Umum dan Kepegawaian juga menjelaskan bahwa penguasaan pengetahuan (*knowledge*) pada PT Wiratama Putra Manunggal Badegan, Ponorogo meliputi

pengetahuan mengenai organisasi (instansi), pengetahuan mengenai perumusan kebijakan, pengetahuan mengenai pengelolaan kebijakan teknis, pengetahuan mengenai *scheduling, budgeting, controlling, monitoring*, dan *evaluating* lebih terpusatkan di pemegang jabatan tertinggi seperti kepala dinas, sekretariat dan koordinator tiap bidang, yang memang memiliki status pendidikan tinggi dan pengalaman yang banyak. Dibanding dengan para pegawai lulusan SMA sederhana dimana terkadang apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya di kantor belum dipahami dengan baik. Sehingga segala sistem dan pengelolaan kebijakan kantor menjadi hal yang perlu dipahami dan dipelajari lagi.

Faktor selanjutnya yang dapat memengaruhi kinerja adalah *skill*, hal ini sejalan dengan teori atau pendapat yang dikemukakan oleh Hadi Pranata (2002) bahwa *skill* (keterampilan) merupakan gambaran tumpuan dasar bagi kinerja pegawai atau karyawan, dimana suatu keterampilan bagian dari keahlian. Keterampilan pegawai yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi juga. *Skill* atau kemampuan seperti yang dikutip oleh M. Untung Manara dalam bukunya “*Hard Skills dan Soft Skills Pada Bagian Sumber Daya Manusia Organisasi Industri*” adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu kegiatan sekaligus melaksanakan suatu pekerjaan. Keterampilan ini disebut *hard skill*. *Hard skill* adalah keterampilan teknis yang bersumber dari pengetahuan, keterampilan praktis, dan pengetahuan khusus. Selain *hard skill*, perusahaan juga membutuhkan karyawan yang memiliki *soft skill*. *Soft skill* merupakan kemampuan unik karyawan dalam bereaksi terhadap lingkungannya.

Soft skill diartikan sebagai kualitas yang dibutuhkan karyawan yang tidak bergantung pada pengetahuan teknis, seperti kemampuan berinteraksi dan beradaptasi dengan orang lain. Untuk memanfaatkan sumber daya manusia guna meningkatkan kinerja perusahaan, pegawai sektor transportasi harus memiliki keterampilan yang baik dan pengetahuan yang relevan. Perusahaan dibidang transportasi perlu mengelola pengetahuan melalui manajemen pengetahuan. Manajemen pengetahuan adalah proses yang berfokus pada bagaimana pengetahuan dikelola dan digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Manajemen pengetahuan adalah sistem yang memungkinkan karyawan menyerap pengetahuan, pengalaman, dan kreativitas. Sederhananya, manajemen pengetahuan adalah proses dimana perusahaan mengelola bagaimana mereka memanfaatkan pengetahuan, pengalaman, dan kreativitas karyawannya untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi.

Faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja adalah sikap (*attitude*), hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Marpaung (2008) bahwa sikap pegawai atau karyawan terhadap pekerjaan merupakan keyakinan para pegawai tersebut yang berkaitan dengan pekerjaan yang diembannya, yang disertai adanya perasaan tertentu, apabila semakin banyak pegawai yang memiliki sikap kerja yang baik, maka produktivitas kinerja para pegawai juga semakin meningkat. Apabila produktivitas kinerja semakin baik maka akan memberi dampak baik terhadap produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Hasil wawancara dengan salah satu pegawai pada Sub Bagian Umum dan Kepegawaian menjelaskan bahwa *attitude* pegawai di PT Wiratama Putra Manunggal Badegan, Ponorogo sudah baik, namun masih ada beberapa pegawai

yang memiliki respons yang rendah terhadap situasi dalam lingkungan organisasi maupun luar organisasi setelah dilakukan observasi di lapangan. Serta masih terdapat beberapa pegawai yang *attitudenya* belum tertata dengan baik terutama saat melakukan pelayanan atau bahkan saat berhubungan sesama pegawai dan atasannya. Berdasarkan pengamatan saat mendatangi kantor dan untuk melakukan wawancara pada beberapa pertemuan saya melihat bahwa pegawai disana masih acuh perihal kedisiplinan waktu, karena terlihat bahwa masih banyak pegawai yang mengalami keterlambatan bahkan yang seharusnya sudah memasuki jam kerja pegawai yang terlihat hanya sekitar 4 orang. Ini menunjukkan bahwa pegawai disana masih perlu memerhatikan sikap kerja yang baik.

Sikap merupakan hal yang penting karena sebaik apapun pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki seorang karyawan, tidak akan bermakna jika karyawan itu tidak memiliki *attitude* yang baik oleh karena itu *attitude* karyawan juga diperhatikan oleh perusahaan. Sikap (*attitude*) adalah suatu permasalahan penting, karena setinggi dan sebaik apapun *knowledge* dan *skill* yang diperoleh dari suatu pembelajaran serta pengalaman, tidak akan berarti dan berpengaruh tatkala pegawai tidak memiliki *attitude* yang baik sehingga sikap (*attitude*) dipandang penting agar karyawan bisa diperhatikan oleh organisasi. Hasil penelitian Kandou (dalam Mahfud, 2019) menunjukkan bahwa, sikap (*attitude*) secara serentak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (*employee performance*). sikap (*attitude*) terbukti dapat berpengaruh secara relevan dan positif terhadap kinerja pegawai (*employee performance*).

Hal ini juga berlaku pada perusahaan pada bidang transportasi. Sebagai salah satu industri dalam bidang transportasi yang membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki *knowledge management*, *skill*, serta *work attitude* dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas guna meningkatkan kinerja karyawan. Manajemen organisasi akan terus-menerus harus berurusan dengan masalah yang berkaitan dengan kinerja. Pengaruh pengetahuan manajemen, keterampilan, dan sikap kerja terhadap kinerja karyawan di PT Wiratama Putra Manunggal Badegan, Ponorogo inilah yang melatarbelakangi peneliti menggunakan judul tersebut dalam penelitian ini.

B. Perumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan di PT Wiratama Putra Manunggal Badegan, Ponorogo?
2. Bagaimana pengaruh *skill* terhadap kinerja karyawan di PT Wiratama Putra Manunggal Badegan, Ponorogo?
3. Bagaimana pengaruh *work attitude* terhadap kinerja karyawan di PT Wiratama Putra Manunggal Badegan, Ponorogo?
4. Bagaimana pengaruh *knowledge management*, *skill*, dan *work attitude* secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT Wiratama Putra Manunggal Badegan, Ponorogo?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan di PT Wiratama Putra Manunggal Badegan, Ponorogo.
- b. Untuk mengetahui pengaruh *skill* terhadap kinerja karyawan di PT Wiratama Putra Manunggal Badegan, Ponorogo.
- c. Untuk mengetahui pengaruh *work attitude* terhadap kinerja karyawan di PT Wiratama Putra Manunggal Badegan, Ponorogo.
- d. Untuk mengetahui pengaruh *knowledge management*, *skill*, dan *work attitude* secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT Wiratama Putra Manunggal Badegan, Ponorogo.

2. Manfaat Penelitian

- a. Untuk menjadi referensi bagi PT Wiratama Putra Manunggal Badegan agar lebih memerhatikan *knowledge management*, *skill*, dan *work attitude* karyawan mereka.
- b. Sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya mengenai pengaruh *knowledge management*, *skill*, dan *work attitude* terhadap kinerja karyawan di PT Wiratama Putra Manunggal Badegan, Ponorogo.