

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Indonesia saat ini berada pada era Revolusi Industri 4.0. Di era ini Sumber Daya Manusia (SDM) dan teknologi banyak menciptakan kemajuan dalam berbagai aspek seperti sosial, ekonomi, hingga politik. “Secara umum Sumber Daya Manusia (SDM) didefinisikan sebagai seorang pekerja yang siap, mampu dan siaga dalam mencapai tujuan organisasi” (Indahingwati & Nugroho, 2020, hlm. 24). Terlebih lagi, SDM juga merupakan aspek penting dalam pertumbuhan ekonomi dan perkembangan suatu negara. Oleh karena itu dibutuhkan SDM yang siap sedia untuk menghadapi segala tantangan, saat ini dan di masa depan.

Sebagai negara berkembang, kesiapan Indonesia dalam menghadapi persaingan global menjadi hal yang perlu diperhatikan. Khususnya dalam membangun SDM unggul dan berdaya saing tinggi. *IMD World Competitiveness Center* setiap tahunnya melakukan survei dan mengukur berbagai indikator untuk menentukan *ranking* 64 negara. Lapornya menunjukkan bahwa *ranking* Indonesia pada tahun 2022 berada pada posisi 44 yang mana posisi ini menurun dari posisi 37 di tahun sebelumnya. Namun jika dilihat dalam kurun waktu 5 tahun terakhir *ranking* Indonesia memang fluktuatif.

*Ranking* Indonesia yang naik turun mengindikasikan bahwa upaya pemerintah meningkatkan daya saing belum sepenuhnya berhasil. Alasannya karena penyelenggaraan tugas pemerintahan bergantung pada kinerja PNS. Menurut Undang-Undang mengenai Aparatur Sipil Negara (ASN) (UU Nomor 5 Tahun 2014, n.d.) “Pegawai Negeri Sipil adalah warga Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.” Dengan jumlahnya yang mencapai 3.995.634 orang di akhir tahun 2021, PNS dituntut untuk berkinerja tinggi dan cepat menyesuaikan dengan dinamika global.

Tuntutan ini juga dilakukan karena Indonesia sedang mengalami fenomena bonus demografi. Bonus demografi terjadi ketika jumlah penduduk usia kerja atau produktif lebih tinggi daripada penduduk usia tidak bekerja atau non produktif..

Didominasi oleh generasi muda atau generasi milenial mendorong instansi pemerintah berkembang lebih pesat. Menurut BPS, generasi milenial adalah orang-orang dengan kelahiran tahun 1980 – 2000 yang diharapkan akan berkontribusi dalam meningkatkan daya saing Indonesia di kancah dunia. Terlahir pada zaman modern membuat generasi ini mampu beradaptasi dan menguasai teknologi informasi dengan lebih baik daripada generasi sebelumnya. Generasi milenial juga merupakan generasi yang *open minded*, kritis dan kreatif. Karakteristik generasi milenial ini dapat sangat menguntungkan namun akan merugikan apabila instansi tidak dapat mengelola dan menyesuaikan dengan gaya kerja mereka. Oleh sebab itu, pemerintah sebagai pemberi kerja harus dapat mengidentifikasi dan mengatasi berbagai persoalan yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai khususnya pada pegawai milenial.

Karakteristik generasi milenial yang disebutkan juga terlihat pada pegawai milenial Pusdiklat BPS. Pusdiklat BPS merupakan satuan kerja dari Badan Pusat Statistik (BPS). Dengan adanya permintaan masyarakat yang meningkat terhadap ketersediaan data dan informasi statistik, BPS berusaha menyediakan data dengan lebih cepat (*faster*), lebih murah (*cheaper*), lebih mudah diperoleh (*easier*), dan tentunya lebih berkualitas (*better*). Untuk memenuhi harapan tersebut, Pusdiklat BPS berperan dalam melaksanakan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan prajabatan dan kepemimpinan serta teknis dan fungsional bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pusdiklat BPS memiliki visi yaitu “Menjadi Pusat Pengembangan Kompetensi SDM Unggul dan Adaptif.” Sebagai lembaga pelatihan, Pusdiklat BPS harus menjaga kualitas dan kinerja pegawainya karena hal tersebut akan mempengaruhi kualitas dan kinerja instansi.

Pusdiklat BPS melakukan penilaian kinerja pegawai sesuai dengan ketentuan yang termuat dalam PP Nomor 30 Tahun 2019. Tingkat kinerja pegawai diukur melalui penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang dilakukan pada setiap akhir tahun atau bulan Desember. Selain itu, kinerja pegawai dapat dilihat dari hasil penilaian Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). SAKIP merupakan salah satu penerapan manajemen kinerja yang berfungsi sebagai media untuk pertanggungjawaban individu atas kinerjanya maupun sebagai instrument pengendalian. Pada Pusdiklat BPS, sejak tahun 2017 – 2020 penilaian SAKIP telah

konsisten mencapai target namun disayangkan pada tahun 2021 tidak dapat terealisasi dengan baik.

Berdasarkan informasi tersebut maka penulis melakukan wawancara dengan Kepala Bagian Umum Pusdiklat BPS yaitu Dr. Watekhi, S.Si, MSE. Beliau menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan aspek penting yang akan berdampak pada kinerja organisasi. Secara umum kinerja pegawai sudah baik namun belum maksimal sehingga dapat diperbaiki dan ditingkatkan lagi. Misalnya saat jam kerja berlangsung masih ada beberapa pegawai yang bersantai dan tidak melakukan tugasnya. Selain itu meskipun mayoritas pegawai sudah memahami tugas pokok dan tanggungjawabnya namun beberapa pegawai masih belum memahaminya. Hal ini diduga karena penerapan *knowledge management* memiliki beberapa kendala seperti kurangnya pemahaman pegawai terhadap *knowledge management* dan kesiapan teknologi seperti jaringan internet yang masih memiliki kendala yang disebabkan oleh pihak provider internet. Faktor lain yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai adalah *organization culture*, baginya *organization culture* di Pusdiklat BPS masih sedang dikembangkan. Salah satu wujud implementasi yang sudah dilakukan untuk membangun budaya organisasi adalah dengan diadakannya *briefing* pagi, *sharing knowledge* dan doa bersama sebelum memulai aktifitas kerja. Belum maksimalnya penerapan *knowledge management* dan budaya organisasi diduga berdampak pada *employee engagement*. Beberapa pegawai tampak tidak mau terlibat lebih jauh dalam pekerjaannya. Wawancara ini juga didukung oleh hasil pra survei terhadap 15 orang pegawai milenial yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Pra Survei Kinerja Pegawai Milenial

<b>Predikat</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Sangat Baik	1 orang	6,7%
Baik	7 orang	46,7%
Cukup	6 orang	<b>40,0%</b>
Kurang	1 orang	<b>6,7%</b>
Sangat Kurang	Tidak ada	0,0%

Sumber: data diolah

Berdasarkan hasil pra survei kinerja pegawai tahun 2021 telah dijabarkan bahwa jumlah persentase pegawai dengan kinerja sangat baik dan baik hanya mencapai 53,3% sedangkan terdapat 46,7% pegawai yang kinerjanya masih di

bawah predikat baik sehingga dapat dikatakan pegawai milenial belum mencapai kinerja maksimal. Fenomena pada pegawai milenial di Pusdiklat BPS ini diduga disebabkan oleh beberapa faktor seperti kurangnya rasa keterikatan dan keterlibatan pegawai, kurangnya *knowledge management* serta budaya organisasi yang belum cukup mendukung kinerja pegawai milenial. Jika permasalahan ini tidak cepat diatasi maka akan berdampak bagi kinerja organisasi secara umum. Selain itu sesuai PP No 99 Tahun 2000 jo PP No 12 Tahun 2022 Pasal 12 menyatakan untuk kenaikan pangkat maka penilaian kinerja sekurang-kurangnya baik dalam dua tahun terakhir.

Tabel 2. Pra Survei *Employee Engagement*

No	Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju
1	Bertahan mengerjakan tugas walaupun dalam keadaan sulit	11	4
2	Merasa antusias dan bangga dengan pekerjaan yang dikerjakan	10	5
3	Senang berkuat dengan pekerjaan sehingga waktu berlalu dengan cepat	8	7
<b><i>Employee Engagement</i></b>		<b>64%</b>	<b>36%</b>

Sumber: data diolah

Hasil pra survei *employee engagement* secara keseluruhan sudah cukup baik namun berdasarkan ketiga indikator yaitu *vigor*, *dedication*, *absorption*, sebanyak 36% pegawai menunjukkan bahwa mereka tidak merasa terikat atau *engaged* dengan pekerjaannya. Hal ini perlu menjadi perhatian karena *employee engagement* dapat berpengaruh terhadap kinerja seseorang.

Tabel 3. Pra Survei *Knowledge Management*

No	Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju
1	Memahami secara mendalam tentang pekerjaan yang dikerjakan	10	5
2	Menjalankan pekerjaan sesuai SOP yang berlaku	9	6
3	Teknologi membantu dalam penyebaran informasi	8	7
<b><i>Knowledge Management</i></b>		<b>60%</b>	<b>40%</b>

Sumber: data diolah

Selanjutnya pada pra survei *knowledge management* disimpulkan bahwa penerapannya sudah cukup baik namun masih dapat ditingkatkan lagi. Pengembangan dan peningkatan dapat dilakukan dengan mengelola *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* sehingga pegawai dapat lebih memahami secara

mendalam pekerjaan yang mereka lakukan dan mencari pengetahuan, pengalaman dan cara apa yang dibutuhkan untuk mendukung pekerjaan mereka.

Tabel 4. Pra Survei Budaya Organisasi

No	Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju
1	Aktif memberikan saran maupun inovasi pada instansi	9	6
2	Instansi menghargai pekerjaan dan masukan dari individu	9	6
3	Atasan menginginkan adanya pendapat berbeda saat berdiskusi	8	7
4	Mampu mengatasi konflik dan menerima kritik	9	6
<b>Budaya Organisasi</b>		<b>58%</b>	<b>42%</b>

Sumber: data diolah

Terakhir, pada pra survei budaya organisasi terdapat 3 pernyataan yang masih perlu banyak perbaikan karena jumlah pegawai yang setuju hanya 58% sedangkan yang tidak setuju mencapai 42%. Masalahnya terletak pada kurangnya budaya inovasi, orientasi manusia, agresivitas dan toleransi terhadap konflik. Secara khusus pada indikator agresivitas menunjukkan 7 dari 15 orang pegawai milenial menjawab tidak setuju dengan pernyataan “Atasan menginginkan adanya pendapat berbeda saat berdiskusi”. Tanpa adanya ruang untuk perbedaan pendapat dalam suatu tim maka berbagai ide maupun solusi kreatif akan terhambat.

Kinerja pegawai, *knowledge management*, budaya organisasi dan *employee engagement* dikatakan masih belum optimal karena belum sesuai dengan target yang diharapkan oleh Pusdiklat BPS. Pusdiklat BPS mengharapkan agar seluruh pegawai mendapatkan nilai yang tinggi dan memuaskan pada faktor-faktor tersebut. Pusdiklat BPS membutuhkan pegawai berkualitas dan mampu berkontribusi maksimal agar tujuannya sebagai instansi penyelenggara pendidikan dan pelatihan dapat tercapai.

Menurut Fatimah (2017, hlm. 12) kinerja dapat dilihat sebagai hasil seseorang secara menyeluruh selama periode tertentu dalam menggunakan kekuasaan dan menyelesaikan tanggung jawab yang untuk memenuhi tujuan organisasi. Kinerja dapat dilihat dari standar hasil kinerja, target maupun sasaran yang sebelumnya telah ditentukan dan disepakati bersama. Kinerja dapat dilihat sebagai hasil dari upaya keseluruhan individu sepanjang waktu tertentu untuk menggunakan kekuatan mereka dan menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan dalam upaya untuk memenuhi tujuan organisasi. Kinerja diukur terhadap kriteria hasil kinerja, tujuan,

dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya dan disepakati bersama. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Ajabar (2020, hlm. 22) bahwa “kinerja adalah hasil kerja atau prestasi kerja seseorang atau sekelompok orang dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.”

Dalam mengemban tugas dan fungsinya serta untuk memperoleh kinerja maksimal, diperlukan *employee engagement*. Tingkat keterikatan yang dimiliki pegawai dengan organisasi akan menentukan tingkat kinerja yang ditampilkan. Menurut sejumlah penelitian, keterlibatan pegawai merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong kinerja, pendapatan, kebahagiaan pelanggan, retensi karyawan, dan keberhasilan organisasi (Sugianingrat et al., 2018). Pada prinsipnya, Kahn adalah orang pertama yang mengemukakan gagasan tentang keterlibatan karyawan. Dia mendefinisikan keterlibatan karyawan sebagai kemampuan anggota organisasi untuk mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional saat melaksanakan tanggung jawab mereka. (Sun & Bunchapattanasakda, 2019).

Selain *employee engagement*, *knowledge management* ialah faktor yang juga mempengaruhi kinerja. Meningkatnya konektivitas, interaksi dan perkembangan system digital, visual serta kecerdasan artifisial merupakan sebuah fenomena di era industry 4.0 oleh karena itu diperlukan pemanfaatan Ilmu Pengetahuan dengan sebaik-baiknya. *Knowledge management* atau manajemen pengetahuan adalah teknik manajemen yang Nonaka dan Takeuchi definisikan sebagai teknik manajemen berdasarkan asumsi optimis bahwa pengetahuan dapat menjadi aset berharga untuk meningkatkan kapasitas organisasi agar dapat bekerja lebih efektif (Triharso, 2020, hlm. 283).

Faktor lainnya yang berdampak pada kinerja pegawai adalah budaya organisasi. Menurut Dunggio (2020) “setiap organisasi memiliki ciri khas yang membedakannya dengan organisasi lain, ciri khas ini menjadi personalitas bagi organisasi. Kekhasan inilah yang dinamakan budaya organisasi.” Budaya dibangun di atas norma, nilai, kepercayaan, dan pola perilaku yang menentukan bagaimana individu dan organisasi berperilaku. Setiap orang yang terlibat dalam organisasi harus memahami, menginternalisasi, dan hidup dengan prinsip-prinsip yang terkandung pada budaya organisasi. Penerapan budaya yang unggul dapat mendorong komunikasi dengan meningkatkan semangat gotong royong,

keterbukaan satu sama lain, kebersamaan, atau kekeluargaan (Simatupang, 2020, hlm.16). Oleh karenanya, budaya organisasi dapat menjadi suatu pengubah sikap dan perilaku yang bertujuan meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari beberapa penelitian terdahulu. Peneliti kemudian menemukan kesenjangan atau *research gap* di dalamnya. Syardiansyah, dkk (2020) dan Sulistiawan, dkk (2018) melalui penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja. Namun pendapat lain dijelaskan pada penelitian Herdiany (2017) bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan fenomena dan teori-teori yang telah dijelaskan di atas mengenai disiplin kerja, motivasi, budaya organisasi dan kinerja pegawai serta adanya inkonsistensi dari penelitian terdahulu, maka peneliti merasa perlu melakukan penelitian ulang. Penelitian ulang dilakukan untuk menguji kembali ketiga variabel tersebut terhadap variabel kinerja pegawai. Adanya perbedaan tersebut pun mendorong penulis untuk melakukan penelitian dengan judul **Pengaruh Knowledge Management dan Budaya Organisasi Melalui Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi Terhadap Kinerja Pegawai Milenial pada Pusdiklat BPS**. Topik tersebut diangkat berdasarkan ketertarikan dan rasa ingin tahu peneliti dalam keterikatan antar variabel-variabel tersebut.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh antara *knowledge management* terhadap kinerja pegawai milenial Pusdiklat BPS?
2. Apakah terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai milenial Pusdiklat BPS?
3. Apakah terdapat pengaruh antara *employee engagement* terhadap kinerja pegawai milenial Pusdiklat BPS?
4. Apakah terdapat pengaruh antara *knowledge management* terhadap kinerja pegawai milenial Pusdiklat BPS yang dimediasi *employee engagement*?

5. Apakah terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai milenial Pusdiklat BPS dimediasi *employee engagement*?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja pegawai milenial Pusdiklat BPS
2. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai milenial Pusdiklat BPS
3. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai milenial Pusdiklat BPS
4. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja pegawai milenial Pusdiklat BPS yang dimediasi *employee engagement*
5. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai milenial Pusdiklat BPS yang dimediasi *employee engagement*

### 1.4 Manfaat Hasil Penelitian

Manfaat hasil penelitian berdasarkan pada tujuan penelitian yang ingin dicapai, diharapkan memiliki manfaat baik secara teoritis maupun praktis. Adapun beberapa manfaat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat meneruskan penelitian yang sebelumnya serta memberikan informasi dan menjadi bahan referensi bagi penelitian selanjutnya di bidang manajemen sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan *knowledge management*, budaya organisasi, *employee engagement* dan kinerja pegawai milenial.

2. Secara Praktis

- a) Bagi Instansi

Bagi Pusdiklat BPS peneliti berharap agar hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu pertimbangan dasar dalam pengambilan keputusan dan menjadi masukan untuk masa yang akan datang agar para pimpinan dan pegawai lebih memperhatikan penerapan *knowledge management*, budaya organisasi, *employee engagement* sehingga kinerja pegawai khususnya milenial dapat ditingkatkan.

b) Bagi Peneliti

Bagi peneliti diharapkan hasil penelitian ini dapat menambahkan wawasan terkait manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai topik pengaruh *knowledge management*, budaya organisasi, *employee engagement* terhadap kinerja pegawai milenial.

c) Bagi Universitas

Bagi lingkungan universitas peneliti berharap agar hasil penelitian ini dapat memperkaya hasil riset dan bahan referensi bagi program studi Manajemen UPN Veteran Jakarta khususnya konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.