

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Globalisasi mengakselerasi perkembangan teknologi sehingga menciptakan lingkungan bisnis dengan tingkat persaingan yang tinggi (Setyowati & Sukarno, 2023), pemanfaatan sumber daya dan keunggulan kompetitif secara optimal oleh perusahaan menjadi strategi menghadapi persaingan bisnis. Karyawan sebagai penggerak perusahaan merupakan sumber daya utama yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam persaingan bisnis, kinerja karyawan menjadi tolak ukur sejauh mana kemampuan karyawan menyelesaikan tugas yang diberikan (Al-Amin & Utami, 2021). Perusahaan dapat memberikan fasilitas dan kesempatan kepada karyawan untuk belajar dalam meningkatkan kemampuan sehingga tugas yang diberikan dapat diselesaikan dengan efektif dan efisien, menstimulasi karyawan untuk menciptakan inovasi, dan meningkatkan kemampuan dalam menghadapi masalah. Perusahaan dapat mengimplementasikan *knowledge sharing* dan *learning organization* pada lingkungan kerja untuk mendorong karyawan dalam meningkatkan kemampuan dan berkolaborasi antar pekerja.

Pengetahuan adalah faktor utama perusahaan dapat bersaing (Maharani dkk., 2020), karyawan dengan pengetahuan yang luas memungkinkan ia untuk berpikir dan berperilaku kreatif (Maharani dkk., 2020). *Knowledge sharing* adalah memberikan pengetahuan atau informasi dengan beberapa cara dari individu atau kelompok kepada individu maupun kelompok lain (Ibidunni dkk., 2020), menurut

Quddus dkk. (2020) *knowledge sharing* adalah suatu proses aktivitas yang membantu organisasi atau perusahaan dalam memperoleh, menghasilkan, menemukan, dan mengatur pengetahuan untuk digunakan serta disebarakan diantara karyawan, membagikan pengetahuan, informasi, pengalaman yang organisasi miliki serta mengimplementasikannya dalam kegiatan manajemen, seperti pada perencanaan, prosedur kerja, dan pengambilan keputusan.

Knowledge sharing memiliki dua jenis pengetahuan yang dapat dibagikan, yaitu pengetahuan *explicit* dan pengetahuan *tacit*. Pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang formal, sistematis, dan dapat dijelaskan dalam kalimat dan angka (Pangil, Nasruddin dalam Maharani dkk., 2020), pengetahuan eksplisit dapat diidentifikasi, dijelaskan, dan mudah dibagikan (Daviova dalam Maharani dkk., 2020). *Tacit knowledge* adalah pengetahuan yang didasarkan pada pengalaman seseorang yang dijelaskan dalam bagaimana perilaku, motivasi, cara pandang, intuisi, dan nilai diri, *tacit knowledge* dapat dibagikan melalui seminar, debat, demonstrasi kedua kelompok (Pangil dalam Maharani dkk., 2020).

Keberhasilan *knowledge sharing* ditentukan oleh karyawan dalam memberikan pengetahuan dan informasi kepada karyawan lainnya sehingga menjadi modal pengetahuan dan sumber daya perusahaan (Nadilla, 2020). Implementasi *knowledge sharing* diantara karyawan perusahaan akan memberikan kemudahan untuk memahami dan menentukan visi bersama demi menciptakan hasil yang baik bagi tim dan perusahaan (Nadilla, 2020). *Knowledge sharing* yang baik akan mendukung karyawan dalam berkolaborasi, diskusi yang efisien, dan berpikir kreatif sehingga mendorong terciptanya inovasi (Lee, 2018), *knowledge*

sharing dapat menstimulasi kreativitas dan kinerja karyawan (Alzghoul dkk., 2018). Membagikan informasi dan pengetahuan di tempat kerja dapat membantu produktivitas, efisiensi, dan meningkatkan proses kerja perusahaan (Zulkifli dkk., 2023). *Knowledge sharing* dapat mengurangi kesenjangan pengetahuan diantara karyawan, memperkuat pengetahuan, dan hubungan antar pekerja (Zulkifli dkk., 2023). Keberhasilan *knowledge sharing* akan meningkat kinerja karyawan, Sumbal dkk. (2021) *knowledge sharing* memberikan dampak besar pada kinerja secara keseluruhan dari karyawan dan perusahaan.

Menurut Abbas dkk. (2019) Individu atau tim yang membagikan pengetahuan atau informasi akan memanfaatkan pengalaman dan kemampuan yang dimiliki untuk meningkatkan efisiensi dan produksi. Peningkatan kinerja dapat dibantu dengan pelatihan, *knowledge sharing*, dan kualitas kerja pada perusahaan, perusahaan yang memiliki masalah pada efisiensi dapat menerapkan *knowledge sharing* sebagai solusi (Tamsah dkk., 2020). Maharani dkk. (2020) menyatakan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh pada kinerja, lalu pada penelitian lainnya menyatakan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif pada kinerja karyawan (Fauziah & Rahayunus, 2021). Penelitian yang dilakukan Hartana & Sukarno (2023) dan Setyowati & Sukarno (2023) menyatakan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian sebelumnya kesuksesan implementasi suatu program dibutuhkan integrasi, pemimpin, pembelajaran, struktur organisasi, dan teknologi (Lord dalam Tamsah dkk., 2020) namun, memberikan informasi atau ilmu pengetahuan antar karyawan kadang tidak biasa karena seseorang cenderung menyimpan informasi

atau pengetahuan yang dimiliki karena nilai atau kepentingan tertentu (Tamsah dkk., 2020), oleh karena itu, dibutuhkan *learning organization* untuk mendukung *knowledge sharing* antar karyawan di perusahaan.

Pengetahuan adalah sumber daya strategi kunci bagi organisasi, pengetahuan memfasilitasi transformasi pada divisi-divisi di perusahaan dan *learning organization* memfasilitasi terjadinya inovasi pada perusahaan (Martínez-Costa dkk., 2019). *Learning organization* menjadi salah satu karakteristik organisasi di abad ke-21, organisasi yang dapat menjawab setiap masalah dan tantangan yang dihadapi dan memastikan organisasi dapat terus bertahan (Maguni, 2015). *Learning organization* merupakan sebuah organisasi yang memberikan kesempatan sebesar-besarnya untuk mengembangkan potensi melalui belajar dan membagikan pengetahuan bersama (Firmansyah dkk., 2022), *learning organization* adalah dorongan kepada karyawan untuk dapat melakukan pembelajaran berkelanjutan serta menjawab tantangan dan masalah perusahaan sehingga meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan dan perusahaan (Zakaria dkk., 2022), *learning organization* dapat diidentifikasi sebagai organisasi yang membangun dan mengembangkan kemampuan individu, pola pikir, visi dan misi bersama, dan belajar berkelanjutan sehingga terciptanya tujuan bersama (Maguni, 2015).

Learning organization menitikberatkan pada kesempatan untuk belajar dibandingkan dengan proses belajar (Setyowati & Sukarno, 2023), perusahaan memberikan motivasi, fasilitas, dan promosi kepada karyawannya untuk terus belajar dan bertransformasi. *Learning organization* memfasilitasi pembelajaran

berkelanjutan dan peningkatan potensi sumber daya manusia dalam organisasi, oleh karena itu dukungan fasilitas yang diberikan menjadi salah satu indikator yang menunjukkan bahwa organisasi tersebut adalah *learning organization* (Elmi dkk., 2016). *Learning organization* merupakan faktor yang krusial dalam menjaga perusahaan melalui informasi dan pengetahuan untuk menghadapi lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat serta memenangkan persaingan bisnis (Maguni, 2015). Perusahaan yang secara konsisten dapat menghasilkan pengetahuan baru, memperoleh, dan menyebarkannya serta mengimplementasikannya dengan cepat pada produk dan teknologinya dapat dikatakan sebagai perusahaan yang berhasil (Martínez-Costa dkk., 2019), oleh karena itu *organization learning* menjadi faktor kunci dalam pengembangan inovasi dan kinerja perusahaan (Santa & Nurcan dalam Martínez-Costa dkk., 2019).

Proses pembelajar yang matang pada sebuah perusahaan memberikan kemampuan dalam mempertahankan kinerja melalui inovasi-inovasi (Harvey dkk., 2018), oleh karena itu untuk menghadirkan *learning organization* yang baik dibutuhkan komunikasi terbuka, motivasi dan promosi untuk belajar dan pelatihan dengan lingkungan belajar, keberanian menghadapi resiko dan tantangan, serta manajemen informasi dan pengetahuan (Tortorella dkk., 2021). Penjelasan diatas menunjukkan bahwa *learning organization* dapat meningkatkan kinerja karyawan, pernyataan ini didukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *learning organization* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Setyowati & Sukarno, 2023; Nurcahyo & Wikaningrum, 2020; Pentury, 2023).

Implementasi *Knowledge sharing* dan *learning organization* dalam perusahaan mendorong keterlibatan dan interaksi antara perusahaan dan karyawan yang akan meningkatkan engagement karyawan di perusahaan. Menurut Chanana & Sangeeta (2021) *employee engagement* adalah suatu sikap di tempat kerja yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik setiap hari dan berkomitmen pada tujuan dan nilai perusahaan. Karyawan yang memiliki *employee engagement* cenderung mendukung perusahaan dalam mencapai misi, melaksanakan strategi, dan menghasilkan kinerja yang signifikan pada perusahaan (Chanana & Sangeeta (2021). Secara sederhana *employee engagement* adalah karyawan yang memiliki komitmen dan keterikatan kepada perusahaan. Karyawan dengan *employee engagement* yang tinggi diharapkan memberikan kinerja yang baik dan menghasilkan inovasi, karena keterlibatan dan komitmen karyawan tersebut akan menumbuhkan rasa tanggung jawab dan motivasi tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaannya (Nur, 2023). Perusahaan perlu menumbuhkan *employee engagement* pada setiap karyawannya. Keterlibatan dan komitmen yang tinggi pada karyawan akan berdampak pada berkembang dan tercapainya tujuan perusahaan dengan optimal, kinerja karyawan akan tinggi karena adanya komitmen dalam menyelesaikan tugas dan keterlibatannya dalam perkembangan perusahaan. Penelitian Ardianto dkk. (2021) menyatakan *employee engagement* berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, penelitian lainnya yang dilakukan oleh Tiong dkk. (2023) dan Al Akbar & Sukarno (2023) menyatakan bahwa variabel *employee engagement* berpengaruh secara signifikan positif terhadap variabel kinerja karyawan.

Objek penelitian ini dilakukan di PT Surabaya Industrial Estate Rungkut atau lebih dikenal sebagai SIER, PT SIER merupakan perusahaan milik negara yang didirikan pada 20 februari 1974. PT SIER memiliki tiga pihak sebagai pemegang saham mayoritas, yaitu PT Danareksa sebesar 50% saham dan menjadi sebagai holding PT SIER, lalu 50% lainnya dimiliki oleh Pemerintah Provinsi Jawa Timur dan Pemerintah Kota Surabaya. PT SIER bergerak pada sektor pengelolaan kawasan industri beserta penunjang penunjangnya, kawasan industri yang dikelola berlokasi di surabaya, sidoarjo, dan pasuruan dengan total area sebesar 895 hektar, kawasan industri di surabaya ditempati oleh 300 perusahaan. Bidang usaha tidak hanya real estate sebagai bisnis inti, PT SIER memiliki 12 bidang usaha non-inti lainnya sebagai penunjang bisnis inti seperti logistik, Pengadaan listrik, gas, uap, dan udara, hingga kesenian, hiburan, dan rekreasi.

PT SIER sebagai bagian dari BUMN memiliki nilai inti AKHLAK, yaitu “Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif.” yang menjadi inti dari semua perusahaan BUMN. PT SIER sendiri memiliki visi dan misi sebagai berikut.

1. Visi: “Menjadi pengembang kawasan industri modern yang terintegrasi dan ramah lingkungan”
2. Misi:
 - a. “Menyediakan lahan industri siap bangun dan fasilitas pendukungnya untuk kepentingan semua investor.”
 - b. “Mengembangkan multi bisnis untuk memberikan nilai tambah bagi pemangku kepentingan.”

- c. “Peka dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis dan pengembangan logistik nasional.”
- d. “Sebagai agent of development dengan berkontribusi lebih kepada pertumbuhan perekonomian daerah dan negara.”

Fenomena kinerja yang terjadi di PT SIER dapat dilihat dari pendapatan perusahaan yang mengalami fluktuasi selama 8 tahun terakhir. Fluktuasi pendapatan usah dapat diindikasikan terjadi kerana faktor internal seperti kurang maksimalnya *learning organization* dan kegiatan *knowledge sharing* yang dilakukan di PT SIER, kemampuan karyawan dan perusahaan dalam mengambil keputusan, menjawab masalah dan tantangan, serta kemampuan beradaptasi yang butuh ditingkatkan dengan kegiatan *knowledge sharing* dan *learning organization* yang lebih sering dilakukan.

Tabel 1. 1
Data Pendapatan Usaha PT Surabaya Industrial Estate Rungkut
Periode Tahun 2019-2022

Pendapatan Usaha		
Tahun	Pendapatan	Pertumbuhan
2019	Rp661.92	-13%
2020	Rp385.08	-42%
2021	Rp408.49	6%
2022	Rp473.48	16%

*dalam miliar rupiah

Sumber: Laporan Tahunan PT Surabaya Industrial Estate Rungkut

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan pendapatan usaha PT SIER dari tahun 2019-2022, total pendapatan PT SIER selama tahun 2019-2020 terakhir sebesar 1,98 triliun rupiah. Pendapatan usaha PT SIER mengalami fluktuasi

selama 4 tahun terakhir, nilai pertumbuhan pendapatan usaha setiap tahun tidak stabil dan pada tahun 2019 dan 2020 mengalami penurunan yang signifikan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Pendapatan usaha yang mengalami fluktuasi menjadi fenomena kinerja karyawan yang belum konsisten dan perlu ditingkatkan, hal ini juga dapat menjadi indikasi tidak maksimalnya *knowledge sharing* dan *learning organization* serta rendahnya *Employee engagement* di PT SIER. Fenomena lainnya yang terjadi di PT SIER adalah komposisi usia mayoritas karyawan di PT SIER.

Tabel 1. 2
Mayoritas Usia Pegawai Periode Tahun 2020-2022

Tahun	Jumlah Keseluruhan Karyawan	Karyawan Usia 20-29 Tahun	Karyawan Usia 30-39 Tahun
2020	409	155	101
2021	412	163	100
2022	466	196	123

Sumber: Laporan Tahunan PT Surabaya Industrial Estate Rungkut

Pada Tabel 1.2 dapat dilihat bahwa Usia mayoritas karyawan di PT SIER selama 2020-2022 tahun terakhir berada direntang usia 21-35 tahun. Penelitian yang dilakukan Douglas & Roberts (2020) dan penelitian Kováčová (2022) menyatakan bahwa karyawan senior atau tua memiliki *employee engagement* yang lebih tinggi dibandingkan karyawan junior, dalam penelitian Kováčová (2022) karyawan berusia 21-35 tahun memiliki engagement lebih rendah dari karyawan usia <20 tahun dan usia 36-55> tahun. Menurut Dale Carnegie Training dalam Destika (2022) menyatakan bahwa usia karyawan dapat mempengaruhi *employee*

engagement, hal ini dapat menjadi indikasi bahwa masih rendahnya *employee engagement* karyawan di PT SIER. Karyawan usia 21-35 masih perlu peningkatan kemampuan dan pengalaman dan keterikatan dengan perusahaan dibandingkan karyawan senior hal ini dapat menjadi faktor penyebab rendahnya *engagement* karyawan di perusahaan. Karyawan dengan usia 21-35 tahun yang menjadi mayoritas di PT SIER seharusnya dapat meningkatkan aktivitas *knowledge sharing* dan *learning organization* di PT SIER karena karyawan senior dapat membagi pengetahuan dan pengalamannya kepada juniornya serta perusahaan dapat memberikan fasilitas dan dorongan kepada karyawan muda sebagai bentuk *learning organization* untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karena memiliki potensi yang dapat dikembangkan lebih jauh.

Fenomena *learning organization* dan *knowledge sharing* dapat ditunjukkan dari aktivitas pembelajaran yang ada di PT SIER, pemberian fasilitas, motivasi, dan promosi kepada karyawan untuk melakukan pembelajaran serta aktivitas penyebaran informasi, pengetahuan, dan pengalaman di perusahaan dapat menjadi cerminan *learning organization* dan aktivitas *knowledge sharing* di PT SIER.

Tabel 1. 3
Total Jam Program Pengembangan Karyawan Jabatan Pelaksana 2019-2022

Tahun	Jam Program
2019	8,038
2020	6,451
2021	3,135
2022	3,256

Sumber: Laporan Tahunan PT Surabaya Industrial Estate Rungkut

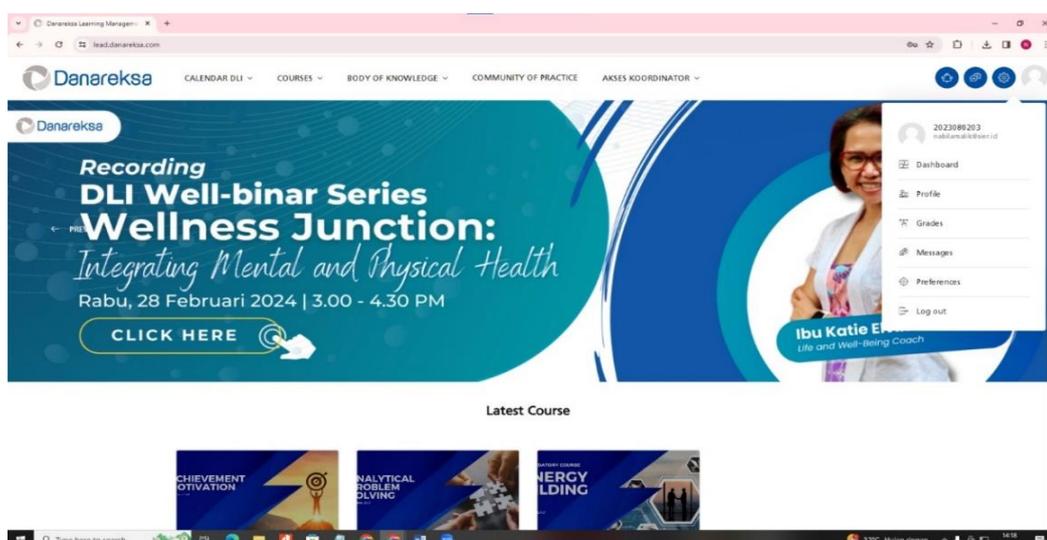
Tabel di atas merupakan tabel yang menampilkan program pelatihan dan seminar yang diberikan PT SIER kepada karyawan jabatan pelaksana dalam satuan jam pada setiap tahunnya. Pada tabel diatas menyajikan data dari tahun 2019-2022 terkait jumlah jam program pengembangan karyawan jabatan pelaksana dengan total jam pada periode tersebut selama 20,877 jam. Pemberian program kepada jabatan pelaksana sejak tahun 2019-2022 mengalami penurunan yang signifikan, dapat dilihat pada tahun 2020 mengalami penurunan sebanyak 1,587 jam atau sekitar 20% dan pada tahun 2021 lama program yang diberikan turun sebanyak 3,316 atau sekitar 51% lebih dari setengah dibandingkan tahun lalu dan pada tahun 2022 mengalami peningkatan namun tidak signifikan hanya 121 jam atau meningkat 4% dibandingkan tahun lalu. Hal ini menunjukkan bahwa PT SIER perlu melakukan peningkatan pemberian fasilitas dan kesempatan seperti pemberian program kepada karyawan pelaksana sebagai wujud dari *learning organization*.

Pada tabel 1.4 dapat dilihat program terkait *knowledge sharing* yang diberikan PT SIER, pelaksanaan program sudah mencakup dua jenis pengetahuan *knowledge sharing* yaitu *tacit* dan *explicit knowledge*, terdapat 8 program *tacit knowledge* dan 8 program *explicit knowledge* yang dilaksanakan. Aktivitas *knowledge sharing* yang dilakukan masih tergolong pengetahuan yang bersifat umum, diharapkan PT SIER dapat memberikan program yang lebih beragam dan berfokus pada divisi dan keahlian masing-masing karyawan.

Tabel 1. 4
Program Knowledge Sharing Periode 2021-2022

KNOWLEDGE SHARING ACTIVITIES Periode Tahun 2021-2022	
<i>Tacit Knowledge</i>	<i>Explicit Knowledge</i>
<ul style="list-style-type: none"> • AKHLAK Leaders Alignment. • Leader as Coach. • Leadership Development Program 1, 2, & 3. • Webinar penanggulangan radikalisme di BUMN. • Women Victor: Unleashing The Power to Lead Change & Women In C-Suite: The Power to Change. • Transforming Digital Talent into Strength: Building Digital Mindset in Uncertainty Era. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capital Structure Training • Bimtek TJSI dengan sistem SROI • Workshop Standar Profesi Sekretaris Perusahaan Diksar tk II • Integrasi Sistem Manajemen Mutu (ISO 9001:2015) dan Sistem Manajemen Risiko (ISO 31000:2018) • Analisis Keuangan untuk Pemantauan Risiko • Diklat Audit Operasional dan Fraud • Refreshment ISO 9001:2015 • Sosialisasi Peraturan Menteri BUMN

Sumber: Laporan Tahunan PT Surabaya Industrial Estate Rungkut



Gambar 1. 1 Portal Lead Danareksa

Sumber: Portal Lead Danareksa

Portal lead.danareksa karyawan dapat mengakses berbagai macam materi pembelajaran, menonton tayangan ulang seminar, berkoordinasi dan berinteraksi dengan karyawan maupun tim lain. Karyawan PT SIER juga dapat melakukan pembelajaran mandiri melalui portal yang disediakan perusahaan holding yaitu danareksa. Portal ini dapat diakses oleh seluruh karyawan dibawah holding PT Danareksa, selama waktu penulisan usulan penelitian, portal tersebut mengalami “*down*” atau tidak dapat digunakan selama satu bulan sehingga menghambat aktivitas *knowledge sharing* antara karyawan perusahaan. Berdasarkan penjelasan diatas aktivitas *knowledge sharing* pada PT SIER yang belum maksimal, dibutuhkannya peningkatan kualitas, dan masih perlunya komunikasi serta motivasi kepada karyawan untuk memberikan informasi dan pengetahuan.

Berdasarkan fenomena dan pengamatan peneliti pada PT SIER maka peneliti mengambil judul **“ANALISIS *KNOWLEDGE SHARING* DAN *LEARNING ORGANIZATION* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DI PT SURABAYA INDUSTRIAL ESTATE RUNGKUT”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang peneliti dapat merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *knowledge sharing* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Surabaya Industrial Estate Rungkut?
2. Apakah *learning organization* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Surabaya Industrial Estate Rungkut?

3. Apakah *knowledge sharing* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Surabaya Industrial Estate Rungkut melalui *Employee engagement*?
4. Apakah *learning organization* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Surabaya Industrial Estate Rungkut melalui *Employee engagement*?

1.3 Tujuan Penelitian

Selaras dengan rumusan masalah maka penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *knowledge sharing* pada kinerja karyawan di PT Surabaya Industrial Estate Rungkut.
2. Untuk mengetahui pengaruh *learning organization* pada kinerja karyawan di PT Surabaya Industrial Estate Rungkut.
3. Untuk mengetahui pengaruh *knowledge sharing* pada kinerja karyawan di PT Surabaya Industrial Estate Rungkut melalui *Employee engagement*.
4. Untuk mengetahui pengaruh *learning organization* pada kinerja karyawan di PT Surabaya Industrial Estate Rungkut melalui *Employee engagement*.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat kepada beberapa pihak sebagai berikut:

1. Bagi Instansi

Sebagai bahan pertimbangan untuk memberikan masukan, serta dapat digunakan untuk solusi dalam menyelesaikan permasalahan yang sedang dihadapi oleh instansi terutama pada permasalahan terkait *knowledge*

sharing, learning organization, kinerja karyawan, dan Employee engagement di PT Surabaya Industrial Estate Rungkut untuk meraih keunggulan kompetitif.

2. Bagi Peneliti

Peneliti berharap dengan penelitian ini dapat memperluas wawasan yang dapat digunakan sebagai ilmu pengetahuan khususnya mengenai variabel kinerja karyawan, *employee engagement, knowledge sharing, dan learning organization* serta dapat menerapkan teori-teori yang telah diemban peneliti selama duduk di bangku perkuliahan.

3. Bagi Akademik

Sebagai bahan acuan untuk melakukan penelitian lebih lanjut dan memberikan wawasan kepada civitas akademika UPN “Veteran” Jawa Timur, serta menambah kepustakaan sebagai pembanding peneliti lain untuk mendapatkan beberapa research gap yang nantinya akan diteliti.