

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam beberapa tahun terakhir, industri retail Indonesia khususnya yang menjual furnitur rumah tangga dan produk elektronik telah berkembang pesat. Pergeseran ini disebabkan oleh persaingan dan kompetisi yang semakin ketat serta kemajuan teknologi yang begitu cepat. Hal tersebut pastinya disebabkan oleh pola konsumsi masyarakat yang semakin digital, peningkatan daya beli dan pertumbuhan e-commerce. Agar dapat besaing dengan kompetitor dan mempertahankan posisinya, perusahaan retail harus memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan zaman dan membuat strategi serta kebijakan yang tepat untuk mengatasi kondisi globalisasi ini, terutama dalam hal pengembangan sumber daya manusia.

Di era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, kinerja karyawan menjadi faktor kritis dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Perusahaan dituntut untuk tidak hanya mengandalkan sumber daya fisik dan teknologi, tetapi juga mengoptimalkan potensi sumber daya manusia (SDM) sebagai aset utama. Karyawan yang berkinerja tinggi mampu mendorong inovasi, meningkatkan produktivitas, dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Namun, mencapai tingkat kinerja yang optimal tidaklah mudah. Hal ini memerlukan dukungan sistem manajemen yang terintegrasi, termasuk pengelolaan pengetahuan

(*knowledge management*) dan pembentukan budaya organisasi yang kondusif.

Menurut (Ramdhani & Adiwati, 2023) manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah komponen penting dalam suatu organisasi yang bertujuan untuk mencapai berbagai visi untuk kepentingan karyawan dan melaksanakan tugas yang diatur dan dikelola oleh karyawan pula. Sumber daya manusia atau karyawan dapat mempengaruhi bagaimana sebuah organisasi atau perusahaan yang berkembang dan berkontribusi pada aktivitas internalnya. Maka dari itu, SDM yang baik dan berkualitas sangat dibutuhkan untuk menghadapi persaingan bisnis yang ketat. Dengan bantuan tangan dari SDM atau karyawan yang menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan baik untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan sehingga hal tersebut dapat menjadi kekuatan untuk menggerakkan perekonomian bisnis agar dapat mencapai tujuan perusahaan dalam jangka waktu yang sudah direncanakan.

Setiap organisasi mengharapkan karyawan bertanggung jawab dan amanah terhadap pekerjaan mereka karena perusahaan berusaha untuk meningkatkan kinerja untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Jika karyawan menjalankan tugas dan kewajibannya sesuai dengan yang diinstruksikan maka hal tersebut juga akan mendorong perusahaan menjadi lebih baik lagi. (Ahmadi & Adiwati, 2019). Jika disimpulkan, dengan sumber daya manusia yang produktif, berdedikasi, dan berkualitas tinggi, perusahaan cenderung cepat untuk mencapai visi misi

mereka sehingga lebih baik. Sebaliknya, jika kinerja karyawan kurang sesuai maka hal tersebut dapat menghentikan pertumbuhan perusahaan serta berdampak pada hasil keseluruhan hingga menurunkan kinerja perusahaan.

Menurut Mangkunegara (dalam Azhad & Anggraeni, 2022), Kinerja adalah nilai atau bobot dari tugas yang dikerjakan oleh seorang karyawan di perusahaan. Dengan kata lain, kinerja individu ialah mengukur sebagaimana karyawan melakukan tugasnya atau untuk pekerjaannya. Kinerja yang lebih baik dan berkualitas akan berpengaruh agar meningkatkan prestasi organisasi atau perusahaan, sehingga organisasi atau perusahaan tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Akpa et al., (2021), kinerja merupakan hasil atau output dari kerja karyawan yang diukur dari aspek kerja sama, periode kerja, kualitas, dan kuantitas, untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dari kedua pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa kualitas karyawan yang baik akan mempengaruhi atau meningkatkan kinerja karyawan yang akhirnya berdampak positif untuk perusahaan.

Perusahaan harus melihat pengetahuan sebagai sumber daya strategik yang berharga dan berguna. Dalam industri yang dinamis saat ini, pengetahuan telah dianggap sebagai sumber daya utama untuk strategi kompetitif. Oleh karena itu, perusahaan didorong untuk memperoleh kemampuan untuk mengelola pengetahuan, yang akan membantu mereka menjadi lebih inovatif dan kompetitif (Ferdian & Devita, 2020). Maka dari itu, dengan menggunakan sistem manajemen pengetahuan atau *knowledge*

management, perusahaan dapat mengumpulkan, menyimpan, dan berbagi pengalaman dan pengetahuan karyawan. Hal ini mendukung peningkatan dalam hal kinerja karyawan yang nantinya akan berpengaruh langsung pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan yaitu *knowledge management* atau manajemen pengetahuan. Menurut (Prasetyo & Sukarno, 2024), *knowledge management* dapat didefinisikan sebagai proses di mana sebuah organisasi mengelola kemandirian dilihat dari perspektif intelektual (pemikiran) atau aset berbasis pengetahuan, yaitu sesuatu yang bernilai tanpa dimensi fisik yang melekat pada individu atau karyawan. Sedangkan menurut (Soepardy, 2020), *knowledge management* adalah proses atau seni menciptakan nilai dari aset yang tidak dapat diukur yang memungkinkan perusahaan memperoleh pengetahuan baru, pengalaman, dan bakat karyawan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Knowledge management (KM) merupakan strategi sistematis untuk mengidentifikasi, menangkap, menyebarkan, dan memanfaatkan pengetahuan dalam organisasi. Praktik KM yang efektif memungkinkan karyawan untuk mengakses informasi relevan, berbagi pengalaman, serta mengembangkan kompetensi individu dan kolektif. Penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995), menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan KM secara terstruktur cenderung memiliki karyawan yang lebih adaptif terhadap perubahan dan mampu menghasilkan solusi inovatif. Namun, implementasi KM tidak dapat berdiri

sendiri. Budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, transparansi, dan pembelajaran berkelanjutan menjadi faktor penentu keberhasilannya.

Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang dianut oleh anggota organisasi. Budaya yang kuat dapat mempengaruhi motivasi, komitmen, dan perilaku kerja karyawan. Misalnya, budaya yang menghargai inisiatif dan keterbukaan akan mendorong partisipasi aktif dalam berbagi pengetahuan, sementara budaya birokratis yang kaku justru dapat menghambat kreativitas.

Hubungan antara *knowledge management* dan kinerja karyawan didukung oleh penelitian Damayanti Muli & Sukarno (2023) dan Pelealu (2022), bahwa *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini berarti bahwa *knowledge management* yang baik dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai dan memperoleh output optimal untuk keberhasilan perusahaan mencapai targetnya. Maka dari itu, data disimpulkan bahwa memiliki *knowledge management* yang baik berdampak besar pada kinerja karyawan karena dapat meningkatkan pengetahuan tentang kewajiban dan tanggung jawabnya sehingga karyawan tersebut dapat bekerja lebih efektif serta efisien.

Kemudian selain ada faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan yaitu budaya organisasi. Menurut (Windari & Rini, 2024), budaya organisasi adalah kumpulan aturan, prinsip, dan sistem yang mengikat semua pekerja di suatu organisasi dimana dapat mencerminkan sifat unik organisasi, tetapi juga merupakan bagian penting dari identitasnya

serta pendorong utama dalam membentuk perilaku dan tindakan karyawannya. Sedangkan menurut Robbins dalam (Utomo & Santoso, 2021) mengatakan bahwa budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai nilai dominan yang mendukung perusahaan atau falsafah yang dapat menuntun perusahaan dengan karyawan dan pelanggannya; dengan kata lain, etika kerja dan kepercayaan yang ada di antara karyawan. Selain itu, dia mengatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem yang dilakukan oleh anggota organisasi dan dapat membedakan organisasi dengan yang lain.

Hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan didukung oleh penelitian Audia & Silvianita (2022) dan (Muvida et al., 2023), bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi berdampak secara signifikan pada meningkatnya kinerja karyawan. Maka dari itu perusahaan harus menanamkan nilai-nilai inti perusahaan karena dapat mempengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja sehingga dapat meningkatkan hubungan antar karyawan dan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Penelitian ini mengambil obyek pada PT SBC Berkah Bersama yang berlokasi di Jl. Nasional 1, Pandean, Ngoro, Jombang. PT SBC Berkah Bersama merupakan perusahaan retail yang bergerak dibidang pendistribusian barang elektronik seperti handphone, TV, kulkas, mesin cuci serta aksesoris elektronik, E-Bike, peralatan rumah tangga, dan furnitur

sekaligus interior rumah. Bahkan tokonya adalah pionir dalam jual beli pada sektor telekomunikasi penyiaran di daerah Kecamatan Ngoro Kabupaten Jombang. Keunikan atau keunggulan perusahaan ini adalah menjual berbagai macam produk yang cukup lengkap, sehingga menjadi salah satu daya tarik yang membuat customer senantiasa memilih SBC Store sebagai pilihan utama.

Namun, masalah yang dihadapi suatu perusahaan secara garis besar adalah bagaimana mengelola karyawan sehingga mereka dapat memiliki kinerja yang baik (Muthoni Nduati & Wanyoike, 2021). Ini berkaitan dengan hasil tugas yang diberikan pada karyawan PT SBC Berkah Bersama, di mana hasil kinerja dapat dilihat dari kesesuaian antara tugas yang diberikan dengan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh karyawan. Saat ini perusahaan PT SBC Berkah Bersama memiliki karyawan berjumlah 125 orang yang dibagi dalam beragam divisi dan cabang. Kantor pusat dan SBC store paling besar berada di wilayah Ngoro Jombang, dengan enam cabang yaitu dua di wilayah Jombang dan empat di wilayah Kediri.

PT SBC Berkah Bersama ini menerapkan target pada setiap karyawan yang bekerja pada perusahaan. Dengan jumlah target yang telah ditentukan, hasil penjualan harus terpenuhi atau dicapai secara maksimal. Namun, ada fenomena di SBC Store pusat, yaitu jumlah penjualan berfluktuasi dengan realisasi. Berikut adalah data mengenai target serta realisasi pada SBC store pusat dalam 3 tahun terakhir.

Tabel 1. 1 Tabel Target dan Realisasi Penjualan Produk Elektronik PT. SBC Berkah Bersama

Bulan	Target/Bulan	2021	2022	2023	2024
Januari	75	72	55	45	83
Februari	75	68	45	51	85
Maret	75	47	66	55	81
April	75	58	65	60	79
Mei	75	60	82	70	73
Juni	75	73	76	49	57
Juli	75	84	60	56	64
Agustus	75	48	63	67	58
September	75	74	56	58	73
Oktober	75	45	70	41	89
November	75	41	81	81	-
Desember	75	85	79	70	-
Total	900	755	798	703	742
Persentase	100%	83,89%	88,67%	78,11%	74,20%
Keterangan		Tidak Tercapai	Tidak Tercapai	Tidak Tercapai	Tidak Tercapai

Sumber : PT. SBC Berkah Bersama, November 2024

Berdasarkan data tabel tersebut menunjukkan bahwa dalam 4 tahun terakhir target penjualan mengalami fluktuasi, dimana pada tahun 2021 telah tercapai penjualan sebesar 83.89%. Namun pada tahun berikutnya yaitu tahun 2022 mengalami kenaikan sehingga penjualan tercapai sebesar 88.67%. Sebaliknya, pada tahun 2023 realisasi penjualan mengalami penurunan yaitu sebesar 78.11%. Kemudian PT SBC Berkah Bersama memutuskan untuk menaikkan target penjualan karena melihat peluang pada 2024 unit elektronik khususnya e-bike akan terjual lebih banyak dari

tahun sebelumnya. Namun terhitung pada bulan November 2024, persentase capaian realisasi target hanya sekitar 74.20%.

Menurut hasil wawancara dengan Manajer SSDM (Sekretariat dan Sumber Daya Manusia), ditemukan bahwa beberapa karyawan kurang mampu untuk menjelaskan kelebihan produk karena minimnya pengetahuan tentang unit elektronik maupun produk lain yang tersedia. Banyaknya karyawan yang baru lulus dan masih muda sehingga memiliki kendala dalam pengalaman kerja khususnya kemampuan sales atau mempengaruhi pembeli masih kurang. Dalam hal ini *knowledge management* perlu diperhatikan karena pengetahuan dan keterampilan penting dalam persaingan di masa depan didefinisikan sebagai pengembangan karyawan.

Menindak lanjuti masalah minimnya pengetahuan karyawan tentang produk yang dijual maupun peraturan perusahaan, PT SBC Berkah Bersama membuat buku Wawasan Dasar Perusahaan yang selalu diperbarui setiap tahun. Buku wawasan dasar tersebut dibuat dengan harapan karyawan dapat membaca dan memahami dari arah dan tujuan perusahaan, tugas dan tanggung jawab karyawan, hukum perusahaan termasuk peraturan dan instruksi kerja, produk *knowledge* dan program kerja REPELITA (Rencana Pengembangan Lima Tahunan). Namun kenyataannya, karyawan tidak membaca buku Wawasan Dasar Perusahaan dan hanya mengandalkan arahan dan jawaban dari karyawan senior saja

Selain itu menurut Manajer SSDM, budaya organisasi juga harus diperhatikan karena untuk meningkatkan kinerja karyawan. perusahaan perlu menaruh perhatian khusus pada nilai-nilai budaya yang diinternalisasikan atau ditanamkan pada karyawannya. Pada PT SBC Berkah Bersama terdapat fenomena dimana karyawan senior tidak terlalu menguasai atau menaati peraturan baru yang selalu berubah setiap tahunnya karena pengembangan. Khususnya pada karyawan senior yang cenderung mempertanyakan atau bahkan menolak peraturan atau nilai-nilai baru yang diterapkan. Hal tersebut menunjukkan sikap karyawan yang kurang profesional sehingga dapat berdampak langsung pada kinerja karyawan.

Pada buku Wawasan Dasar Perusahaan juga sudah mencakup nilai, prinsip, budaya, visi dan misi, peraturan serta instruksi kerja. Namun banyak dari karyawan yang masih kurang memahami sehingga dampaknya mereka abai terhadap peraturan dan berakhir mendapatkan Surat Evaluasi (SE) atau bahkan Surat Peringatan (SP). Ini menunjukkan bahwa ada celah dalam sistem komunikasi internal perusahaan. Oleh karena itu, perlu dibangun sistem komunikasi organisasi yang lebih efisien, interaktif, dan bertahan lama. Sistem ini tidak hanya dapat menyampaikan informasi secara langsung tetapi juga memastikan bahwa semua karyawan memahami dan menginternalisasi nilai-nilai dan informasi perusahaan. Salah satu cara yang dapat digunakan dalam pendekatan ini adalah pelatihan rutin, forum diskusi, penyebaran materi tentang budaya kerja melalui platform digital yang menarik, dan sesi tanya jawab terbuka yang memungkinkan

interaksi dua arah antara manajemen dan karyawan. Perusahaan dapat meningkatkan kesadaran budaya organisasi dengan membangun sistem komunikasi yang kuat. Ini juga dapat membantu membangun kedisiplinan yang berasal dari pemahaman daripada hanya kepatuhan.

Dari penjelasan latar belakang serta uraian data diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “**Pengaruh *Knowledge Management* dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. SBC Berkah Bersama**”

1.2 Rumusan Masalah

Setiap organisasi atau perusahaan selalu menghadapi kendala baik dalam sektor internal maupun external perusahaan, harus diselesaikan secara menyeluruh agar perusahaan dan organisasi dapat berkembang. Karena itu, berdasarkan alasan di balik pemilihan judul, penulis menemukan bahwa rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah *knowledge management* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. SBC Berkah Bersama?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. SBC Berkah Bersama?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan pada PT. SBC Berkah Bersama.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. SBC Berkah Bersama.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Manfaat penelitian ini secara teoritis adalah memperkaya bukti empiris *knowledge management* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. SBC Berkah Bersama serta memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen dan bermanfaat untuk penelitian lebih lanjut.

1.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis penelitian ini yaitu mampu memberikan masukan kepada PT. SBC Berkah Bersama dan dapat memberikan informasi serta bahan untuk referensi baik pihak-pihak yang berkepentingan dalam mengambil kebijakan terutama berkaitan dengan *knowledge management*, budaya organisasi dan kinerja karyawan.

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat digunakan menjadi bahan informasi oleh manajemen PT. SBC Berkah Bersama untuk mengambil kebijakan yang berkaitan dengan *knowledge management* dan budaya organisasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

2. Bagi Penulis

Penelitian ini dapat digunakan untuk memberi pengetahuan serta wawasan untuk penulis tentang *knowledge management* dan

budaya organisasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

3. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian lanjutan terkait serta terkhusus pada variabel *knowledge management* dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan.