

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan penggerak utama dari sebuah organisasi. Tanpa adanya sumber manusia, organisasi tersebut tak dapat mencapai visi dan misi mereka dengan sendirinya. Oleh sebab itu, dengan menyadari pentingnya sumber daya manusia, diperlukan hal yang disebut manajemen sehingga organisasi secara keseluruhan bisa dikelola dan berjalan dengan efektif dan tujuannya tercapai. Manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif melalui proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya di dalam organisasi tersebut (Kinicki & Williams, 2020). Di saat tertata dengan baik dan benar, maka organisasi akan mampu untuk mencapai visi dan misinya. Dengan demikian, sumber daya manusia memiliki peran penting untuk memajukan organisasi.

SDM sebagai penggerak utama dan pemegang peran penting dalam organisasi perlu memiliki kinerja yang baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Istilah kinerja berasal dari prestasi kerja atau kinerja aktual yang berarti hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang ingin dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya (Sitopu, Sijintak & Marpaung, 2021). Menurut Triansyah, Hejin & Stefania (2023), kinerja pegawai merupakan salah satu faktor kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang produktif dan efisien dapat membantu perusahaan meningkatkan apa yang

dihasilkan serta kualitas produk atau jasa yang dihasilkan, meningkatkan kepuasan pelanggan dan karyawan, serta membangun reputasi positif bagi perusahaan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan berdampak terhadap eksistensi perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain disiplin kerja, kompensasi, dan motivasi. Disiplin kerja diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang baik; Dengan disiplin maka pegawai akan berusaha mengerjakan pekerjaannya dengan semaksimal mungkin dan kinerja yang dihasilkan juga akan lebih baik (Sitopu, Sijintak & Marpaung, 2021). Hal lain yang dapat mempengaruhi bagaimana kinerja karyawan dalam sebuah organisasi ialah *knowledge management*, *talent management*, serta *employee development* (Mantow & Nilasari, 2023). Peranan *knowledge management* begitu penting dalam organisasi karena hal tersebut merupakan wujud dari strategi bagaimana organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawainya. Manajemen talenta merupakan suatu hal penting yang berkaitan dengan pengelolaan SDM sebagai aset suatu perusahaan atau organisasi. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai tidak lepas dari pengelolaan talenta (Ningrum, Wahyuni & Hikmah, 2023). Seperti yang dikatakan oleh Dessler (2017), bahwa *talent management* adalah sebuah proses dari awal hingga akhir pihak manajemen mengelola karyawan yang dimiliki, yaitu dari merencanakan merekrut, mengembangkan, mengatur, hingga memperhatikan kompensasi talenta yang dimiliki. Namun, tak dapat dipungkiri bahwa tidak semua organisasi mampu mempertahankan tingkat kinerja karyawan yang stabil, seperti yang telah dijelaskan di atas terkait faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja

seseorang dalam organisasi sehingga kinerja karyawan tersebut berdampak terhadap kinerja perusahaan.

RSUP Dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar adalah sebuah rumah sakit umum pusat, dan merupakan salah satu UPT Vertikal Kementerian Kesehatan Republik Indonesia yang tergolong dalam rumah sakit kelas A. RSUP Dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar (RSWS) memiliki beberapa pusat pelayanan antara lain, *Infection Care, Gastroenterohepatologi, Intensive Care Center, Pusat Jantung Terpadu, Mother and Child Center, Private Care Center*, serta *Brain Center*. Rumah sakit ini terletak di Jl. Perintis Kemerdekaan No.Km.11, Tamalanrea Jaya, Kec. Tamalanrea, Kota Makassar, Sulawesi Selatan. Berawal dengan nama Rumah Sakit Umum Dadi pada tahun 1947 yang berada di jalan Lanto Dg. Pasewang No. 43 Makassar dan kemudian dipindahkan ke Jl. Perintis Kemerdekaan Km. 11 Makassar, RSU Dadi akhirnya diubah menjadi RSUP Dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar. Berdasarkan tabel di bawah ini, dapat terlihat bahwa pencapaian *Key Performance Indicator* (KPI) mengalami naik turun selama 5 tahun terakhir. Pencapaian Kinerja di RSUP Dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar diukur dengan melihat KPI dan indikator kinerja kegiatan. Ada 23 Indikator yang dibahas dalam LAK tahun 2019 – 2023, 2 di antaranya adalah Indeks kepuasan pasien, dan Indeks kepuasan staf yang merupakan bagian dari 3 indikator pertama yang disebutkan. RSUP Dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar merupakan organisasi yang bergerak di bidang jasa. Oleh sebab itu dapat diketahui bahwa kinerja dari karyawan yang dimiliki akan berdampak terhadap kepuasan pelanggan, yang mana hal ini berhubungan dengan indeks kepuasan pasien. Berdasarkan LAK dari tahun 2019 –

2023, berikut merupakan tabel pencapaian kinerja RSUP Dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar, pada bagian indeks kepuasan staf. Beberapa hal telah diupayakan oleh pihak manajemen RSUP Dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar untuk meningkatkan kepuasan staf antara lain pengembangan karir staf, pelatihan, pengurusan pangkat, kenaikan gaji, sistem *reward* dan pembayaran insentif tepat waktu. Namun demikian, indeks kepuasan staf masih menunjukkan terjadinya peningkatan dan penurunan kepuasan staf. Tabel di bawah ini menunjukkan tingkat pencapaian indikator kepuasan staf dari tahun 2019 – 2023.

Tabel 1. 1. Pencapaian Kinerja RSUP Dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar

Tahun	Pencapaian IKU (Indikator Kinerja Utama) / KPI ( <i>Key Performance Indicator</i> )
2019	88,50
2020	89,81
2021	81,55
2022	85,39
2023	82,50

Sumber: Laporan Akuntabilitas Kinerja (LAK) RSUP Dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar

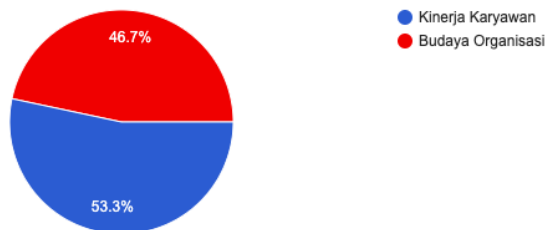
Tahun 2019 - 2023

Berdasarkan pernyataan diklit RSUP Dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar pada 12 januari 2024, masih terdapat permasalahan kinerja pada karyawan non medis di RSUP Dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar. Oleh sebab itu, diperlukan

studi eksplorasi terhadap 30 staf administrasi yang berstatus non manajerial di RSUP Dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar, didapatkan data sebagai berikut:

Menurut Anda, hal mana yang masih perlu diperhatikan kembali oleh manajemen di tempat kerja anda?

30 responses

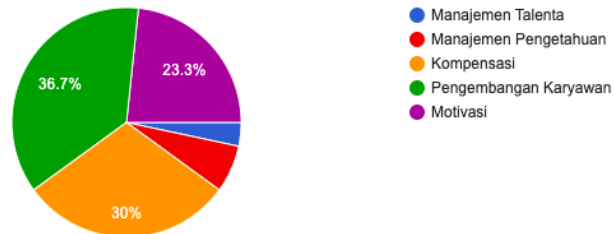


Gambar 1. 1. Hasil Studi Eksplorasi

Berdasarkan pertanyaan di atas, “Menurut Anda, hal mana yang masih perlu diperhatikan kembali oleh manajemen di tempat kerja anda?” , dapat dilihat bahwa sebesar 53,3% dari karyawan masih merasa pentingnya bagi manajemen agar bisa memperhatikan kembali kinerja karyawan di tempat kerjanya, sedangkan 46,7% lainnya menjawab bahwa budaya organisasi masih perlu diperhatikan kembali. Menurut Asrul, Muhammadiyah & Mustari (2021), budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai karena nilai-nilai yang diterapkan dalam suatu organisasi menjadi faktor yang memberi kontribusi terhadap kinerja karyawan.

Menurut Anda, hal mana yang memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan?

30 responses

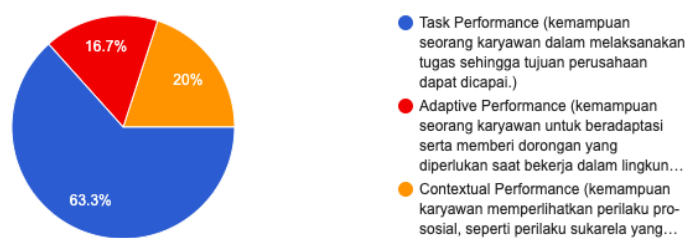


Gambar 1. 2. Hasil Studi Eksplorasi

Berdasarkan gambar di atas, pada pertanyaan “Menurut Anda, hal mana yang memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan?”, sebanyak 36,7% menjawab pengembangan karyawan, sebesar 30% menjawab kompensasi, 23,3% menjawab motivasi, dan yang lainnya menjawab manajemen pengetahuan sebesar 6,7% kemudian sebesar 3,3% menjawab manajemen talenta.

Menurut Anda, hal mana yang di bawah ini terkait kinerja yang masih perlu Anda tingkatkan?

30 responses



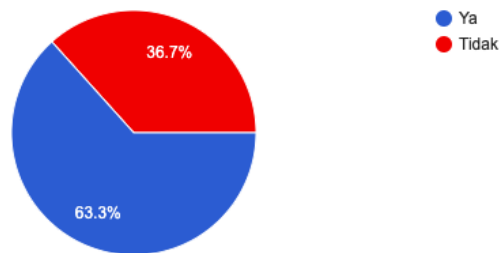
Gambar 1. 3. Hasil Studi Eksplorasi

Berdasarkan gambar di atas, pada pertanyaan “Menurut anda, hal mana yang di bawah ini terkait kinerja yang masih perlu anda tingkatkan?” sebanyak 63,3% karyawan masih merasa bahwa mereka masih kurang dalam hal *task*

*performance*, sedangkan 20% lainnya menjawab mereka masih kurang dalam *contextual performance*, dan 16,7% sisanya menjawab *adaptive performance*. Dari jawaban tersebut, dapat diketahui bahwa kemampuan karyawan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sehingga bisa mencapai tujuan perusahaan masih kurang di RS tersebut. Hal ini berkenaan dengan mempertahankan standar kinerja yang tinggi.

Apakah atasan anda pernah memberi teguran terkait kinerja anda?

30 responses



Gambar 1. 4. Hasil Studi Eksplorasi

Berdasarkan gambar di atas, pada pertanyaan “Apakah atasan anda pernah memberi teguran terkait kinerja anda?” telah memperlihatkan bahwa 63,3% karyawan pernah mendapatkan teguran dari atasan mereka terkait kinerjanya, sedangkan 36,7% lainnya menjawab tidak. Dengan adanya teguran tersebut, artinya terdapat masalah terkait kinerja mereka.



Hal apa yang menjadi penyebab seseorang ditegur terkait kinerjanya di tempat kerja anda?

30 responses



Gambar 1. 5. Hasil Studi Eksplorasi

Sesuai dengan Sitopu, Sijintak & Marpaung (2021) yang menjelaskan pentingnya kedisiplinan seorang karyawan agar bisa mencapai kinerja yang baik, berdasarkan jawaban atas pertanyaan “Hal apa yang menjadi penyebab seseorang ditegur terkait kinerjanya di tempat kerja anda?” pada studi eksplorasi ini, 73,3% karyawan mengungkapkan bahwa kedisiplinan telah menjadi penyebab utama seseorang ditegur terkait kinerjanya. 20% menjawab motivasi, kemudian juga terdapat jawaban lain yang menyampaikan bahwa kurangnya kemampuan pegawai dalam bekerja lebih efektif, produktif, dan mampu memenuhi *deadline* menjadi faktor penyebabnya. Banyaknya karyawan yang menjawab kedisiplinan serta kurangnya kemampuan karyawan memenuhi *deadline* menjadi penyebab utama karyawan ditegur terkait kinerjanya menjelaskan bahwa kinerja karyawan staf administrasi RSUP Dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar masih perlu diberikan perhatian terkait kedisiplinan dalam menjalankan pekerjaan secara tepat waktu. Saat karyawan mengerjakan tugasnya dengan tepat waktu, hal tersebut juga akan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk bisa membantu rekan kerja lain apabila kesulitan dalam mengerjakan tugas yang diberikan. Artinya pekerjaan yang



dilakukan akan lebih efektif, tidak hanya mendorong kinerja secara individu namun juga secara kelompok. Hal ini juga berkenaan dengan memperoleh standar kinerja yang tinggi. Jika kinerja yang dihasilkan oleh karyawan tinggi maka akan berdampak baik terhadap kinerja RS. Selain studi eksplorasi yang dilakukan, peneliti juga mendapatkan adanya kesenjangan penelitian terkait variabel-variabel yang akan dibahas dalam penelitian ini. Dirangkum dari beberapa penelitian terdahulu, di bawah ini merupakan tabel yang memperlihatkan kesenjangan penelitian tersebut.

Tabel 1. 2. Penelitian Sebelumnya

No.	Hipotesis	Hasil	Peneliti
1.	<i>Knowledge management</i> berpengaruh terhadap <i>employee performance</i> .	Berpengaruh signifikan	Asriani, Syaifuddin & Kalimin (2020), Solihin, Fauzi & Purwanto (2023), Firman (2023).
		Tidak berpengaruh signifikan	Ermiana et al. (2022), Wibowo, Muljono, Sumertajaya (2021).
2.	<i>Talent management</i> berpengaruh terhadap <i>employee performance</i> .	Berpengaruh Signifikan	Khairina, Games & Yuliharsi (2022), Hermawati et al. (2020), Karina & Ardana (2020)
		Tidak berpengaruh signifikan	Nisa, Astuti & Prasetya (2016), Putri, Rivai, Syahrul (2023), Yuwono, Suroso & Hubeis (2021).
3.	<i>Knowledge management</i> berpengaruh terhadap <i>employee development</i> .	Berpengaruh signifikan	Hasbi & Ab., (2020), Ferreira et al., (2022), Amella & Budiarti (2019)
		Tidak berpengaruh signifikan	Mantow & Nilasari (2023)
4.	<i>Talent management</i> berpengaruh terhadap <i>employee development</i> .	Berpengaruh signifikan	Fajčiková et al. (2016), Faeni et al. (2023), Angliawati & Maulyan (2020)
		Tidak berpengaruh signifikan	Tidak ada
5.	<i>Employee development</i> berpengaruh terhadap <i>employee performance</i> .	Berpengaruh signifikan	Utami & Warnadi (2021), Firman (2023), Lestari, Sambul & Walangitan (2020)
		Tidak berpengaruh signifikan	Simanjorang & Tumbuan (2016)

Penelitian ini merupakan bentuk penelitian dengan modifikasi model dari penelitian sebelumnya oleh Mantow & Nilasari (2023). Dengan nampaknya masalah terkait kinerja pada studi eksplorasi yang telah dilakukan, serta dengan adanya kesenjangan penelitian, maka akan dilakukan penelitian lebih lanjut dengan judul penelitian, “Pengaruh *Knowledge Management* Dan *Talent Management* Terhadap *Employee Performance* Dengan Mediasi *Employee Development* Pada Staf Administrasi RSUP Dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar”

## 1.2. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian ialah sebagai berikut:

1. Apakah *Knowledge management* berpengaruh terhadap *employee performance*?
2. Apakah *Talent management* berpengaruh terhadap *employee performance*?
3. Apakah *Knowledge management* berpengaruh terhadap *employee development*?
4. Apakah *Talent management* berpengaruh terhadap *employee development*?
5. Apakah *Employee development* memediasi hubungan *knowledge management* dengan *employee performance*?
6. Apakah *Employee development* memediasi hubungan *talent management* dengan *employee performance*?
7. Apakah *Employee development* berpengaruh terhadap *employee performance*?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *Knowledge management* terhadap *employee performance*.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Talent management* terhadap *employee performance*.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Knowledge management* terhadap *employee development*.
4. Untuk mengetahui pengaruh *Talent management* terhadap *employee development*.
5. Untuk mengetahui pengaruh *Employee development* dalam memediasi hubungan *knowledge management* dengan *employee performance*.
6. Untuk mengetahui pengaruh *Employee development* dalam memediasi hubungan *talent management* dengan *employee performance*.
7. Untuk mengetahui pengaruh *Employee development* terhadap *employee performance*.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1. Manfaat Praktis**

Penelitian ini dilakukan sehingga dapat bermanfaat bagi penulis sendiri dan juga penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan tambahan bagi organisasi sehingga bisa memperhatikan hal-hal apa saja yang dapat mempengaruhi

kinerja karyawan, bagaimana strategi yang perlu disusun dalam upaya meningkatkan *employee performance* di dalam organisasi tersebut.

#### **1.4.2. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi baru ataupun tambahan bagi pembaca dan juga membuka wawasan mengenai variabel-variabel yang dibahas di dalam penelitian ini yaitu *Knowledge Management*, *Talent Management*, *Employee Development*, dan *Employee Performance*.

#### **1.5. Lingkup Penelitian**

Penelitian ini mempunyai beberapa batasan masalah sebab terbatasnya waktu juga kemampuan dalam melakukan penelitian ini. Salah satu batasan masalah yang terdapat dalam penelitian ini yaitu penelitian ini dalam penarikan sampelnya hanya menggunakan responden yang memenuhi syarat tertentu yaitu karyawan yang bekerja di RSUP Dr. Wahidin Sudirohusodo Makassar yang sudah bekerja minimal 1 tahun, dan merupakan staf administrasi non manajerial di tempat tersebut.

#### **1.6. Sistematika Penulisan**

##### **BAB I: PENDAHULUAN**

Beberapa hal yang akan dijelaskan dalam bab ini akan membicarakan mengenai latar belakang, pertanyaan penelitian, manfaat penelitian, lingkup penelitian hingga sistematika penelitian.

## **BAB II: LANDASAN TEORI**

Beberapa hal yang akan dijelaskan dalam bab ini meliputi teori-teori yang digunakan untuk mendukung penelitian yang dibuat, yang mana di antaranya akan membahas 4 Variabel yaitu *Knowledge Management*, *Talent Management*, *Employee Development*, dan *Employee Performance*.

## **BAB III: METODOLOGI PENELITIAN**

Beberapa hal yang akan dijelaskan dalam bab ini akan meliputi paradigma penelitian, jenis penelitian, desain penelitian, objek penelitian, subjek penelitian, definisi konseptual dan operasional, etika pengumpulan data, unit analisis, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, skala pengukuran, serta analisis data yang mana di dalam analisis data tersebut akan dibahas seperti *outer model* dan *inner model*.

## **BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN**

Beberapa hal yang akan dijelaskan dalam bab ini meliputi profil responden, analisis deskriptif dari keempat variabel yang dibahas dalam penelitian ini, analisis *outer* dan *inner model*, kemudian hasil analisis tersebut akan dibahas berdasarkan data yang telah dikumpulkan dari responden.

## **BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini akan menguraikan kesimpulan yang didapatkan dari penelitian, juga menambahkan implikasi dan juga akan diuraikan apa yang menjadi keterbatasan dari penelitian ini sehingga bisa menjadi masukan bagi penelitian berikutnya.