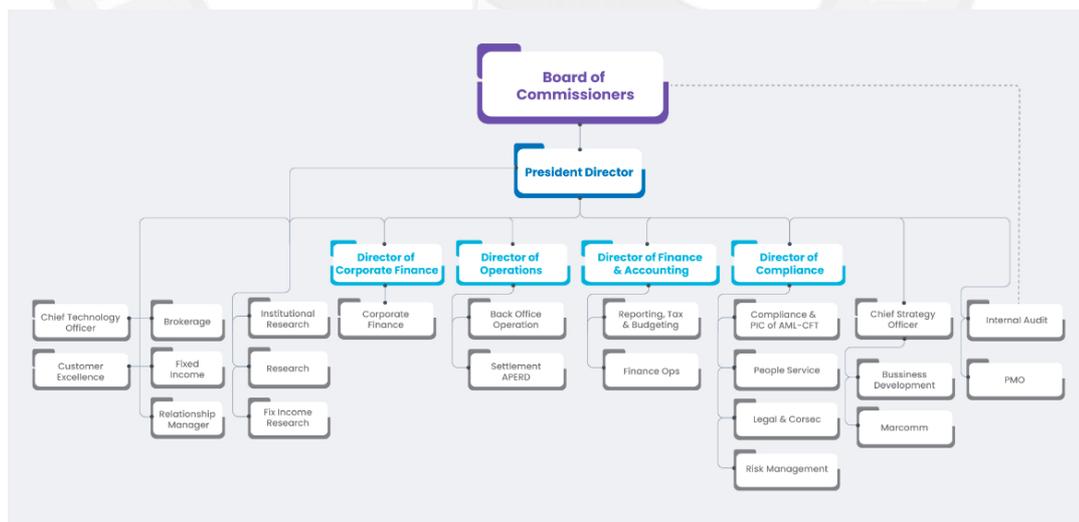


BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

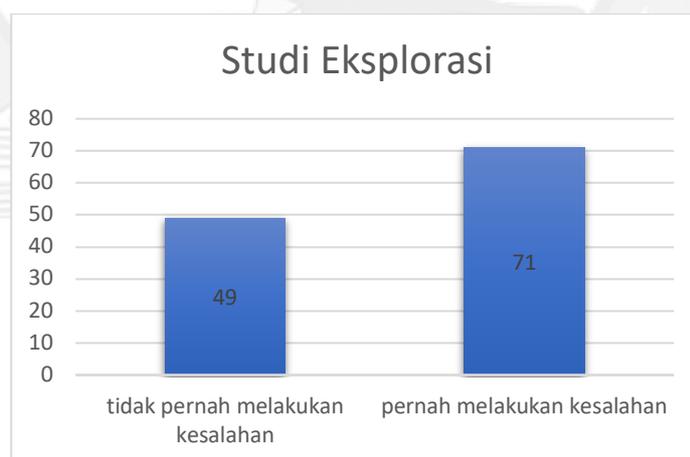
Dalam era persaingan global saat ini, organisasi menghadapi tantangan yang semakin kompleks dalam mempertahankan daya saing dan kinerja mereka. Sumber daya manusia (SDM) mempunyai peranan krusial di dalam upaya pencapaian keunggulan kompetitif melalui peningkatan kinerja karyawan yang berkelanjutan. Untuk mendukung hal ini, perusahaan perlu menerapkan strategi pengelolaan SDM yang efektif, salah satunya melalui *Human Resource Management Practices* (HRMP), *Knowledge Management* (manajemen pengetahuan), dan *Talent Management* (manajemen bakat). Kombinasi dari ketiga elemen ini telah terbukti menjadi faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.



Gambar 1.1 Struktur Organisasi Perusahaan XYZ kota Jakarta

Perusahaan XYZ merupakan perusahaan sekuritas terbaik pada tahun 2022 oleh majalah investor-B. Karyawan Perusahaan XYZ merupakan aset yang besar bagi perusahaan karena memegang peranan kunci dalam memastikan kelancaran operasional dan pengembangan perusahaan. Sumber daya manusia sangat menentukan manajemen dalam sebuah organisasi, yang berarti kinerja yang sesuai dengan harapan akan terwujud jika manusia memiliki kekuatan dan kemampuan untuk memenuhi tuntutan kebutuhan dalam menjalankan kegiatan organisasi (Maryadi & Misrania, 2023).

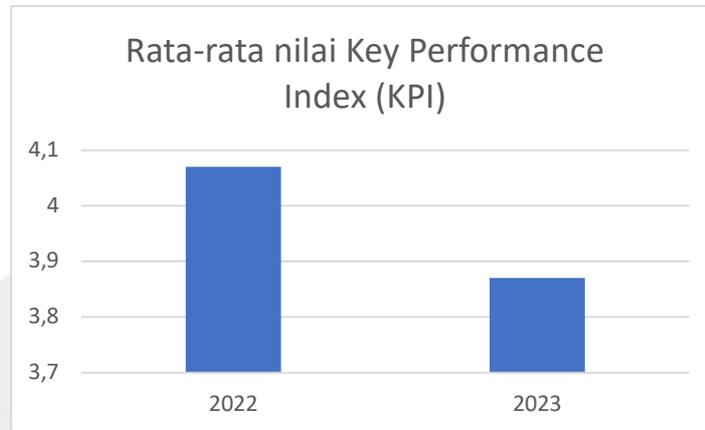
Kinerja karyawan mengacu pada seberapa baik karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka di tempat kerja, yang secara langsung memengaruhi kesuksesan organisasi. Kinerja ini dipengaruhi oleh beberapa faktor mulai dari *Human Resource Management Practices*, *Knowledge Management*, hingga *Talent Management*. Penelitian menunjukkan bahwa tingkat kinerja karyawan yang tinggi menghasilkan peningkatan produktivitas, hasil organisasi yang lebih baik, dan pertumbuhan bisnis secara keseluruhan.



Gambar 1.2 Hasil Studi Eksplorasi

Berdasarkan studi eksplorasi, mayoritas responden sebanyak 49 responden tidak pernah melakukan kesalahan pada saat bekerja dan 71 responden pernah

melakukan kesalahan pada saat bekerja, 44 responden diantaranya melakukan kesalahan hingga ditegur oleh atasan.



Gambar 1.3 Rata-rata nilai *Key Performance Index* (KPI)

Kemudian ditambahkan melalui hasil wawancara yang dilakukan kepada *Manager Human Resource* dari PT XYZ ini menyebutkan bahwa nilai rata-rata *Key Performance Index* (KPI) dari karyawan perusahaan pada tahun 2023 menurun 5% dibandingkan tahun sebelumnya. Sedangkan, jika dilihat dari *turnover* pegawai perusahaan itu sendiri memperoleh hasil yang baik turun sebesar 1,8% dibandingkan tahun sebelumnya. Karyawan dengan niat *turnover* yang tinggi memiliki kinerja yang lebih rendah. Sebaliknya penurunan niat *turnover* dapat meningkatkan kinerja karyawan (Asmara, 2017).

Dalam menjalankan bisnisnya agar mencapai tujuan, setiap bisnis sangatlah bergantung pada SDM. Maka, manajer harus secara aktif mengelola dan memahami karyawan dalam perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia perlu dilakukan secara efisien, mencakup fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi. Selain itu, pengelolaan juga mencakup fungsi-fungsi operasional seperti rekrutmen, seleksi, evaluasi pekerjaan, pelatihan dan pengembangan, serta pemberian kompensasi kepada karyawan (Wildan, 2022).

Namun, *Human Resources Management Practices* saja sering kali tidak cukup dalam memastikan karyawan terus berkembang sesuai dengan kebutuhan bisnis yang dinamis.

Human Resources Management Practices yang konsisten dengan kebijakan dan metode internal yang ditetapkan dan diterapkan untuk memastikan sumber daya manusia organisasi berkontribusi pada upaya pencapaian terhadap tujuan organisasi, menghasilkan solusi pengembangan manusia untuk membantu meningkatkan kemampuan, peluang, dan motivasi karyawan (Nguyen et al., 2020).

Selaras dengan kajian Silva et al., (2020), bahwa *Human Resources Management Practices* menyumbang pengaruh signifikan pada *Employee Performance*. Oleh karena itu, dengan praktik *Human Resources Management* yang baik seperti kompensasi, pelatihan, penilaian pekerjaan akan menciptakan inovasi dan meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi.

Selain itu, *Knowledge Management* menjadi semakin penting dalam mengelola pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi. Manajemen pengetahuan efektif sudah divisualisasikan sebagai sebuah unsur krusial untuk organisasi yang hendak memastikan adanya keunggulan kompetitif strategis yang berkelanjutan (Olubunmi, 2015). Melalui *Knowledge Management*, perusahaan dapat mengumpulkan, menyimpan, dan membagikan pengetahuan kepada seluruh karyawan sehingga mereka mampu bekerja secara lebih efisien dan efektif. Proses ini membantu karyawan dalam memperluas wawasan mereka, mempercepat pengambilan keputusan, serta meningkatkan kemampuan mereka untuk berinovasi.

Nasruddin & Putri (2023) melakukan kajian mengenai *Knowledge Management* yang mendapati bahwa *Knowledge Management* berpengaruh

terhadap *Employee Performance*. memiliki pengaruh terhadap *Employee Performance*. Perusahaan dapat mengidentifikasi minat individu dan kekuatan bisnis dengan menawarkan peluang pengembangan seperti mentorship, pelatihan tambaha ataupun proyek-proyek khusus (Nasruddin & Putri, 2023).

Talent Management merupakan aspek yang mempengaruhi *Employee Performance* (Dewi & Yandri, 2021). *Talent Management* merupakan strategi dalam pengelolaan bakat suatu organisasi yang dimaksudkan guna menetapkan adanya pasokan bakat untuk menyelaraskan orang yang pas di waktu yang juga pas (Savitri & Suherman, 2018). Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, menarik dan mempertahankan talenta berkualitas tinggi adalah kunci untuk menjaga keberlanjutan dan keberhasilan organisasi. Program *Talent Management* yang efektif akan memberikan peluang kepada karyawan untuk berkembang, sehingga mereka mendapat motivasi lebih dalam mengupayakan pencapaian yang lebih baik lagi.

Meninjau kajian Dewi & Yandri (2021), *Talent Management* menyumbang pengaruhnya secara positif dan signifikan pada *Employee Performance*, hal tersebut menjelaskan bakat pegawai yang kian tinggi artinya mereka sudah memperlihatkan kinerja terbaik mereka. Akan tetapi, temuan ini tidak serupa dengan Aina & Atan (2020), yang mendapati bahwa *Talent Management* tidak terbukti secara statistik pengaruhnya pada *Employee Performance*. Oleh karena itu diharapkan manajemen dapat memanfaatkan *Talent Management* ini dengan berkonsentrasi pada program pembinaan dan pelatihan serta rotasi pekerjaan sehingga perusahaan dapat mencapai kinerja organisasi yang berkelanjutan (Aina & Atan, 2020).

Employee Development termasuk sebagai salah satu fokus utama organisasi modern dalam upaya peningkatan kinerja karyawan dan mencapai tujuan strategis. *Employee development* meliputi berbagai aktivitas seperti pelatihan, pembinaan (*coaching*), mentoring, dan program pengembangan karier yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, kompetensi, serta produktivitas karyawan. Menurut Harliany et al., (2023), pengembangan karyawan yang efektif dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, serta kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan di lingkungan kerja, yang mana akan memberi dampak yang positif pada kinerja individu maupun organisasi.

Organisasi yang berinvestasi dalam pengembangan karyawan mampu meningkatkan tingkat produktivitas karyawan dan mewujudkan lingkungan kerja yang lebih inovatif. Sama halnya dengan (Wahyuni et al., 2022), mendapati bahwa *Employee Development* menyumbang pengaruhnya secara signifikan pada *Employee Performance* artinya jika program *Employee Development* mengalami peningkatan maka pada *Employee Performance* akan mengalami kenaikan pula.

Namun, dampak dari *Human Resources Management Practices, Knowledge Management, dan Talent Management* terhadap *Employee Performance* sering kali tidak langsung. Proses *Employee Development* atau pengembangan karyawan dapat menjadi variabel mediasi yang penting. *Employee Development* mencakup berbagai upaya dalam peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan. Pengembangan karyawan yang efektif bisa memicu eratnya hubungan praktik manajemen sumber daya manusia, pengelolaan pengetahuan, serta manajemen bakat dengan kinerja karyawan yang lebih optimal. Dengan demikian,

pengembangan karyawan berperan sebagai jembatan yang memperkuat dampak ketiga faktor tersebut terhadap kinerja karyawan.

Tabel 1.1 Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan Variabel Penelitian

Topik Penelitian	Variabel	Hasil
<i>Human Resource Management Practices and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction</i> (Alsafadi dan Altahat, 2020).	<i>HRM Practices, Job Satisfaction, Employee Engagement, Employee Performance.</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa <i>Human Resource Management Practices</i> , dan <i>Job Satisfaction</i> berdampak positif terhadap <i>Employee Performance</i> .
<i>Work Engagement, Komitmen Organisasi dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial</i> (Wahyuni et al., 2022).	<i>Work Engagement, Komitmen Organisasi, Pengembangan SDM, Kinerja Karyawan.</i>	<i>Work Engagement</i> , <i>Komitmen Organisasi</i> , dan <i>Pengembangan SDM</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Kinerja Karyawan</i> .
<i>The Effect of Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance</i> (Zaenal & Suwarna, 2024).	<i>Leadership Style, Work Motivation and Employee Performance.</i>	<i>Leadership Style, Work Motivation</i> berpengaruh positif dan simultan terhadap <i>Employee Performance</i> .
<i>Exploring the effect of job satisfaction, employee empowerment, and emotional intelligence on bank employee performance: A study on commercial banks in Bangladesh</i> (Islam et al., 2022).	<i>Job Satisfaction, Employee Empowerment, Emotional Intelligence, Employee Performance.</i>	<i>Job Satisfaction, Employee Empowerment, And Emotional Intelligence</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Performance</i> .
<i>Pengaruh Talent Management dan Knowledge Management terhadap Employee Retention</i> pada	<i>Talent Management, Knowledge Management, Employee Retention dan Employee Engagement.</i>	<i>Talent management</i> tidak memiliki pengaruh terhadap <i>Employee Retention</i> . Sedangkan <i>Knowledge</i>

Topik Penelitian	Variabel	Hasil
<i>Millennials Workforce</i> yang di Moderasi oleh <i>Employee Engagement</i> (Nasruddin & Putri, 2023).		<i>management</i> memiliki pengaruh terhadap <i>Employee Retention</i> . <i>Employee Engagement</i> diketahui dapat memoderasi hubungan antara <i>Talent Management</i> , <i>Knowledge Management</i> dan <i>Employee Retention</i> .
Pengaruh <i>Talent Management</i> dan <i>Organization Culture</i> terhadap <i>Employee Performance</i> pada BPKAD Kota Padang (Dewi & Yandri, 2021).	<i>Talent Management</i> , <i>Organization Culture</i> , dan <i>Employee Performance</i> .	<i>Talent Management</i> dan <i>Organization Culture</i> , berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Performance</i> .

Dari tabel 1.1 ditampilkan berbagai faktor yang menyumbang pengaruhnya pada *Employee Performance* pada karyawan mengacu pada berbagai kajian terdahulu. *Human Resources Management Practices*, *Knowledge Management* dan *Talent Management* banyak dikutip dari penelitian sebelumnya. Selain itu *Employee Development* juga menjadi faktor yang mempengaruhi *Employee Performance*. Hal data-data tersebut mendasari untuk meneliti terkait perlunya analisa untuk pengembangan strategi bisnis dalam pencapaian *Employee Performance*. Beberapa penelitian terdahulu akan digunakan dan direplikasi maupun dikompilasi untuk meneliti pengaruh *Human Resources Management Practices*, *Knowledge Management*, *Talent Management*, dan *Employee Development*. Meninjau dari pemaparan latar belakang, maka penelitian yang

dilakukan ditetapkan judul : “Analisis Pengaruh *Human Resources Management Practices, Knowledge Management, Talent Management*, terhadap *Employee Performance* dengan *Employee Development* sebagai variabel mediasi pada Perusahaan XYZ di Kota Jakarta”.

1.2. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan yang ditetapkan merujuk pada latar belakang yang sudah diuraikan, yaitu:

- 1) Apakah *Human Resources Management Practices* berpengaruh positif dan terhadap *Employee Development*?
- 2) Apakah *Knowledge Management* berpengaruh positif terhadap *Employee Development*?
- 3) Apakah *Talent Management* berpengaruh positif terhadap *Employee Development*?
- 4) Apakah *Human Resources Management Practices* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*?
- 5) Apakah *Knowledge Management* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*?
- 6) Apakah *Talent Management* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*?
- 7) Apakah *Employee Development* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*?
- 8) Apakah *Employee Development* memediasi pengaruh *Human Resources Management Practices* terhadap *Employee Performance*?

9) Apakah *Employee Development* memediasi pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Employee Performance*?

10) Apakah *Employee Development* memediasi pengaruh *Talent Management* terhadap *Employee Performance*?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ditetapkan dari kajian ini merujuk pada berbagai pertanyaan yang diajukan, yaitu:

1) Untuk mengetahui pengaruh *Human Resources Management Practices* terhadap *Employee Development*.

2) Untuk mengetahui pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Employee Development*.

3) Untuk mengetahui pengaruh *Talent Management* terhadap *Employee Development*.

4) Untuk mengetahui pengaruh *Human Resources Management Practices* terhadap *Employee Performance*.

5) Untuk mengetahui pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Employee Performance*.

6) Untuk mengetahui pengaruh *Talent Management* terhadap *Employee Performance*.

7) Untuk mengetahui pengaruh *Employee Development* terhadap *Employee Performance*.

8) Untuk mengetahui pengaruh mediasi *Employee Development* pada pengaruh *Human Resources Management Practices* terhadap *Employee Performance*.

- 9) Untuk mengetahui pengaruh mediasi *Employee Development* pada pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Employee Performance*.
- 10) Untuk mengetahui pengaruh mediasi *Employee Development* pada pengaruh *Talent Management* terhadap *Employee Performance*.

1.4. Manfaat Penelitian

Harapannya, temuan pada kajian ini bisa memberi manfaat khususnya pada aspek manajemen praktis dan aspek pendidikan. Pada aspek manajemen praktis, diharapkan kajian ini untuk para manajemen perusahaan XYZ agar dapat lebih memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan *Employee Performance* dan nantinya memberikan dampak secara langsung kepada target dan pencapaian perusahaan.

Dari aspek pendidikan, kajian ini diharapkan mampu berkontribusi untuk pengetahuan baru serta dijadikan sebagai acuan bagi kajian berikutnya terkait *Employee Performance*, *Human Resources Management Practices*, *Talent Management*, *Knowledge Management*, maupun *Employee Development*.

1.5. Lingkup Penelitian

Lingkup yang tercakup pada kajian ini yaitu tiga variabel bebas (*independent*) yaitu *Human Resources Management Practices*, *Talent Management*, *Knowledge Management*, satu variabel mediasi yaitu *Employee Development*, dan satu variabel terikat (*dependent*) yaitu *Employee Performance*. Subjek pada kajian ini mencakup karyawan tetap pada perusahaan XYZ di Kota Jakarta.

1.6. Sistematika Penelitian

Sistematika pada kajian ini diklasifikasikan dalam lima bab dan juga beberapa sub bab, yaitu diantaranya:

BAB I PENDAHULUAN

Mencakup pemaparan mengenai latar belakang yang dijadikan sebagai acuan didalam penentuan topik serta menyajikan variabel yang dipakai pada kajian ini. Kemudian dilanjut dengan permasalahan penelitian, tujuan, manfaat, lingkup, dan sistematika penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Mencakup teori dasar perihal manajemen sumber daya manusia dan dilanjutkan dengan teori variabel yang dipakai pada kajian ini yaitu *Human Resources Management Practices, Knowledge Management, Talent Management, Employee Development dan Employee Performance*. Kemudian lanjut dengan penjelasan pengembangan hipotesis serta model penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Mencakup mengenai langkah yang dilakukan yang mencakup tipe penelitian, objek dan subjek penelitian, unit analisis, pengukuran variabel, dilanjut dengan metode dalam mengumpulkan data dan analisis data serta uji studi pendahuluan.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Mencakup data yang diperoleh beserta analisis data yang telah diolah. Dimulai dengan memaparkan profil demografi responden, analisis deskriptif dan analisis metode PLS SEM yang kemudian dipaparkan dalam bentuk paragraf.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Mencakup kesimpulan yang didapat dari temuan kemudian dilanjutkan dengan implikasi terhadap bidang manajemen dan keterbatasan pada penelitian serta rekomendasi untuk kajian berikutnya.

