

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia merupakan satu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi. Hal ini disebabkan manajemen sumber daya manusia mengatur tenaga kerja yang ada di dalam organisasi, sehingga terwujud tujuan organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Manajemen sumber daya manusia juga dapat menghasilkan kinerja yang baik dalam sebuah perusahaan dengan cara penilaian, pemberian balas jasa dalam setiap individu anggota organisasi sesuai dengan kemampuan kerjanya.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor produksi yang sangat penting bagi organisasi dalam melaksanakan proses bisnisnya. Oleh karena itu SDM harus dapat dimanfaatkan, dipelihara, dan terus dikembangkan demi tercapainya tujuan dan keberhasilan organisasi. Dalam hal ini divisi Sumber Daya Manusia memegang peranan penting untuk melakukan strategi yang diperlukan agar sumber daya manusia dapat dikelola dengan baik dan tepat sehingga memberikan manfaat dan menjadi asset yang berharga bagi organisasi.

Manajemen pengetahuan atau umum disebut *knowledge management* merupakan salah satu cara untuk mengembangkan potensi sumber daya manusia dalam organisasi. Menurut Tobing (2007:8), *knowledge management* adalah pendekatan sistematis yang membantu mengalirkan informasi dan pengetahuan kepada orang yang tepat pada saat yang tepat untuk menciptakan nilai.

Pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) tersebut pada akhirnya diyakini dapat menjadi dukungan yang handal bagi organisasi untuk meningkatkan daya saing, dengan memanfaatkan berbagai sumber daya organisasi, termasuk pengetahuan yang tertulis (*explicit knowledge*) maupun pengetahuan yang tersembunyi (*tacit knowledge*).

Pada dasarnya setiap organisasi sudah ada manajemen yang mengatur *explicit knowledge*, namun *tacit knowledge* berupa *skill*, pengalaman belum terdokumentasi dengan baik. Penyebaran pengetahuan juga belum terdistribusi dengan baik, masih dari individu ke individu, masih secara lisan dan belum terdokumentasi. Pengetahuan karyawan yang keluar atau pensiun tidak diwariskan, pengetahuan dari karyawan yang mengikuti pelatihan juga tidak

dapat diketahui oleh karyawan lain, hal ini yang menyebabkan terjadi kesenjangan antar karyawan.

Jika pengetahuan tersebut disusun, digunakan dan dimanfaatkan secara bersama- sama akan dapat mendukung terjadinya inovasi, maka untuk mencapai budaya organisasi yang inovatif, perlu dilakukan transfer pengetahuan (*knowledge sharing*) yang diatur dalam kerangka strategi *knowledge management system*. Penerapan strategi yang efektif akan menghasilkan sebuah manajemen yang efektif pula

Pemberian insentif juga merupakan salah satu dari visi dan misi yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Semangat tidaknya karyawan bisa juga disebabkan oleh besar kecilnya insentif yang diterima. Apabila karyawan tidak mendapatkan insentif yang sesuai dengan besarnya pengorbanan dalam bekerja, maka karyawan tersebut cenderung malas bekerja dan tidak bersemangat yang ada akhirnya mereka bekerja semauanya tanpa ada motivasi yang tinggi.

Dengan adanya pemberian insentif yang tepat serta cara kerja yang baik Sehingga ke depannya, proses kerja organisasi dapat berjalan sesuai tujuan organisasi. Menurut Mangkunegara, (2009:89) mengemukakan bahwa : Insentif adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap kinerja karyawan dan kontribusi terhadap organisasi (perusahaan) Para ahli diatas semakin menjelaskan bahwa insentif merupakan pemberian uang di luar gaji yang dilakukan oleh pemimpin organisasi sebagai pengakuan terhadap kinerja karyawan kepada perusahaan. Apabila insentif yang diberikan perusahaan sudah tepat, maka insentif yang diberikan akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Menurut mangkunegara (2010:9) kinerja adalah “hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan.”

PT. Duta Bangun Kreasindo merupakan salah satu perusahaan jasa konstruksi di Bandung yang didirikan untuk menyediakan jasa Kontraktor, Konsultan Arsitektur, *Design Exterior* dan *Interior*. Perilaku karyawan di PT. Duta Bangun Kreasindo beraneka ragam, ada yang benar – benar bekerja secara profesional dan ada yang tidak profesional seperti melakukan pekerjaan dengan bersantai – santai dan juga ada yang memberitahukan rahasia perusahaan kepada pihak lain. Tindakan seperti itu sama halnya dengan kurangnya komitmen

dalam berorganisasi. PT. Duta Bangun Kreasindo tidak secara tegas menyampaikan komitmen organisasi baik secara lisan maupun tulisan. Ada beberapa komitmen organisasi yang tidak sepenuhnya diterapkan oleh PT. Duta Bangun Kreasindo yaitu:

1. Komitmen yang mengacu pada hubungan emosional anggota terhadap organisasi karena mereka menghiraukan tujuan dan nilai dalam organisasi tersebut. Orang-orang dengan tingkat komitmen yang tinggi seperti ini memiliki keinginan untuk tetap berada di organisasi karena mereka mendukung tujuan dari organisasi tersebut dan bersedia membantu untuk mencapai tujuan tersebut.
2. Komitmen yang mengacu pada keinginan karyawan untuk tetap tinggal di organisasi tersebut karena adanya perhitungan atau analisis tentang untung dan rugi dimana nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Semakin lama karyawan tinggal dengan organisasi mereka, semakin mereka takut kehilangan apa yang telah mereka investasikan di dalam organisasi selama ini.
3. Komitmen yang mengacu pada perasaan karyawan dimana mereka diwajibkan untuk tetap berada di organisasinya karena adanya tekanan dari yang lain. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi seperti ini akan sangat memperhatikan apa yang dikatakan orang lain tentang mereka jika mereka meninggalkan organisasi tersebut. Mereka tidak ingin mengecewakan atasan mereka dan khawatir jika rekan kerja mereka berpikir buruk terhadap mereka karena pengunduran diri tersebut.

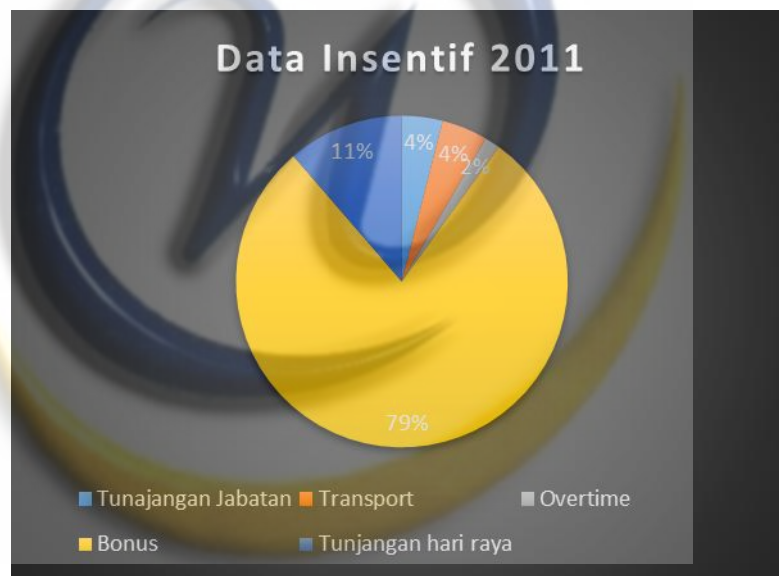
PT. Duta Bangun Kreasindo juga memberikan insentif kepada para karyawannya. Adapun bentuk insentif yang diberikan kepada karyawan bonus dan komisi. Tujuan pemberian insentif adalah:

1. Mempertahankan tenaga kerja yang terampil dan cakap agar loyalitasnya tinggi terhadap perusahaan.
2. Meningkatkan produktifitas perusahaan yang berarti hasil produksi bertambah untuk setiap unit persatuan waktu penjualan yang meningkat.
3. Meningkatkan standar kehidupannya dengan diterimanya pembayaran di luar gaji pokok.
4. Meningkatkan semangat kerja karyawan sehingga mendorong mereka untuk berprestasi lebih baik.

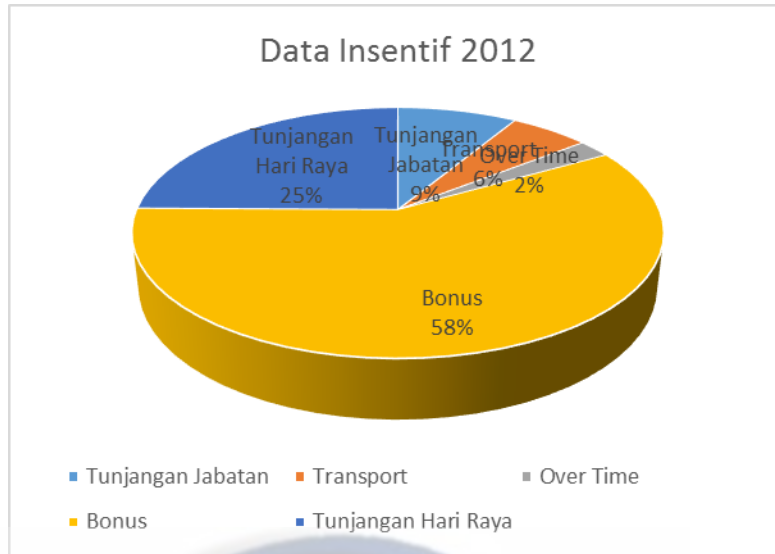
**Table 1.1: Data Insentif yang diberikan PT. Duta Bangun Kreasindo kepada karyawan (Rp)**

<b>Jenis Insentif</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Tunjangan Jabatan	14,000,000.00	14,000,000.00	14,000,000.00
Transport	15,755,500.00	9,258,000.00	13,085,500.00
Over Time	5,250,000.00	3,785,500.00	7,115,000.00
Bonus	277.920,000.00	94,160,000.00	48,400,000.00
Tunjangan Hari Raya	40,000,000.00	40,000,000.00	40,000,000.00
<b>Total</b>	<b>352,925,500</b>	<b>161,203,500</b>	<b>122,600,500</b>

Sumber: PT. Duta Bangun Kreasindo

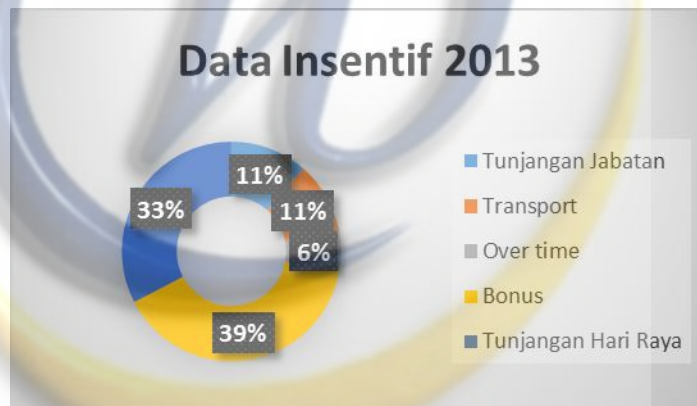


**Gambar 1.1: Chart Data Insentif 2011**  
Sumber: PT. Duta Bangun Kreasindo



Gambar 1.2: Chart Data Insentif 2012

Sumber: PT. Duta Bangun Kreasindo



Gambar 1.3: Chart Data Insentif 2013

Sumber: PT. Duta Bangun Kreasindo

**Tabel 1.2: Jumlah Pegawai PT. Duta Bangun Kreasindo**

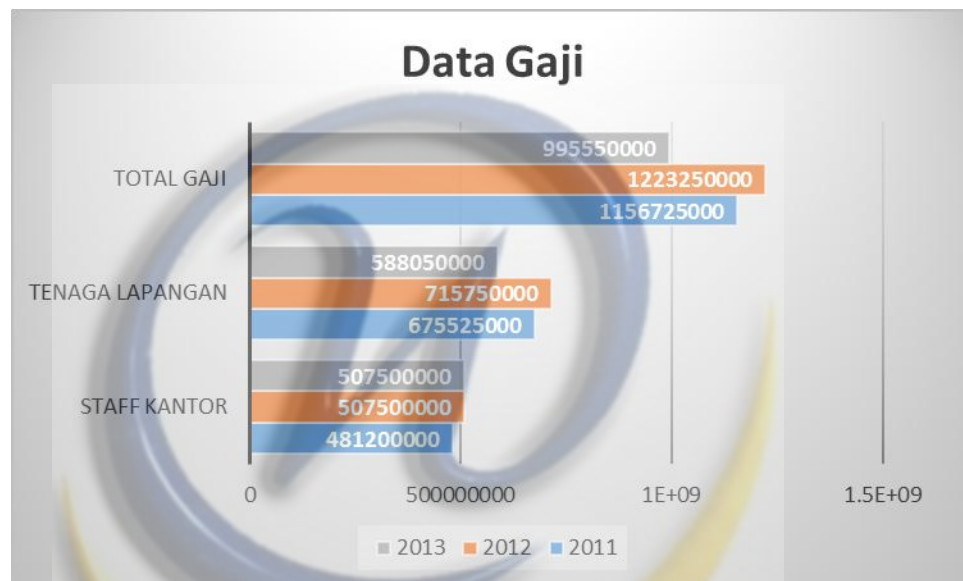
Keterangan	Jumlah (Orang)
Staf Kantor	20
Tenaga Lapangan	120

Sumber: PT. Duta Bangun Kreasindo

**Tabel 1.3: Data Gaji yang diberikan PT. Duta Bangun Kreasindo kepada Karyawan per Tahun (Rp)**

<b>Tahun</b>	<b>Staff Kantor</b>	<b>Tenaga Lapangan</b>	<b>Total Gaji</b>
<b>2011</b>	481,200,000	675,525,000	1,156,725,000
<b>2012</b>	507,500,000	715,750,000	1,223,250,000
<b>2013</b>	507,500,000	588,050,000	995,550,000

Sumber: PT. Duta Bangun Kreasindo

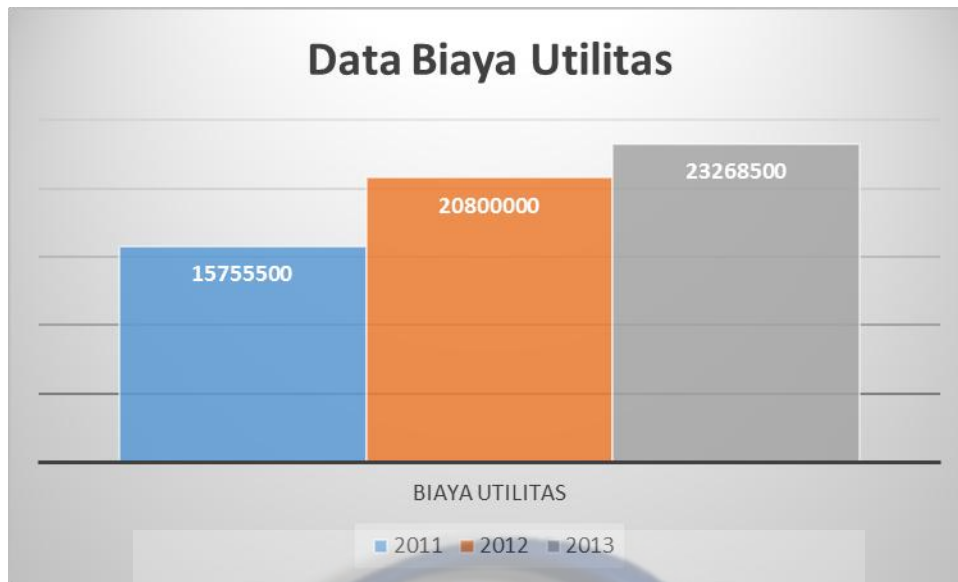


Gambar 1.4: Chart Data Gaji Karyawan  
Sumber: PT. Duta Bangun Kreasindo

**Tabel 1.4: Data Biaya Utilitas per Tahun (Rp)**

<b>Tahun</b>	<b>Biaya Utilitas</b>
<b>2011</b>	15,755,500
<b>2012</b>	20,800,000
<b>2013</b>	23,268,500

Sumber: PT. Duta Bangun Kreasindo



Gambar 1.5: Chart Data Utilitas  
Sumber: PT. Duta Bangun Kreasindo

Pemberian insentif dimaksudkan agar kebutuhan materi karyawan terpenuhi, dengan terpenuhinya kebutuhan materi itu diharapkan pegawai dapat bekerja lebih baik, cepat dan sesuai dengan standar perusahaan sehingga *output* yang dihasilkan dapat meningkat daripada *Input* dan akhirnya kinerja karyawan dapat meningkat. Pemberian insentif yang telah diberikan ternyata tidak sesuai dengan harapan. Permasalahan yang dihadapi oleh PT. Duta Bangun Kreasindo adalah mengalami penurunan pendapatan perusahaan. Hal ini dilihat dari jumlah pendapatan per bulan yang cenderung berfluktuasi dan jarang memenuhi target yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

**Tabel 1.5: Data Pendapatan PT. Duta Bangun Kreasindo**

Tahun	Pendapatan (Rp)
2011	3,474,000,000
2012	2,757,650,000
2013	1,186,550,000

Sumber: PT Duta Bangun Kreasindo



Gambar 1.6: Chart Data Pendapatan

Sumber: PT. Duta Bangun Kreasindo

Kinerja karyawan yang kurang memuaskan selain dari pendapatan perusahaan yang menurut dapat dilihat juga dari segi:

a) Kualitas

Kualitas kerja seorang karyawan mengerjakan apa yang tidak seharusnya dikerjakan.

b) Kuantitas

Kuantitas seorang pegawai bekerja dalam satu harinya (lamanya waktu bekerja). Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing yang sering tidak tepat waktu.

c) Pelaksanaan tugas

Karyawan belum mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat.

d) Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan yaitu kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Sering terjadi saling melimpahkan kesalahan kepada orang lain.

Permasalahan diatas dapat di atasi dengan memberikan insentif kepada karyawan, akan tetapi insentif yang diberikan oleh perusahaan belum dirasa adil oleh karyawan karena ada beberapa bagian jabatan yang tidak menerima tunjangan hari raya.



Berdasarkan penjelasan tersebut, maka penulis tertarik untuk melaksanakan penelitian tentang kompetensi karyawan, insentif karyawan dan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat diangkat judul: **“PERANCANGAN SISTEM UNTUK MENGATASI KONFLIK ANTARA PIMPINAN DAN KARYAWAN DENGAN MENGGUNAKAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT* DAN INSENTIF PADA PT. DUTA BANGUN KREASINDO”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis merumuskan dua masalah yang akan diidentifikasi dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi bisnis PT.Duta Bangun Kreasindo
2. Perancangan sistem *knowledge management* yang bagaimana yang diusulkan untuk diterapkan PT.Duta Bangun Kreasindo
3. Perancangan sistem insentif yang bagaimana yang diusulkan untuk diterapkan PT.Duta Bangun Kreasindo

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisa situasi kondisi bisnis PT.Duta Bangun Kreasindo.
2. Merancang sistem *knowledge management* untuk mengatasi konflik yang ada dalam perusahaan.
3. Merancang sistem insentif untuk mengatasi konflik yang ada dalam perusahaan.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Setelah melakukan penelitian, maka diharapkan dapat memberi manfaat yaitu sebagai berikut:

1. Untuk perusahaan, hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk mengambil keputusan.
2. Untuk penulis lain yang tertarik ingin mengembangkan tema yang sama di masa yang akan datang.

3. Memberikan pengalaman kepada penulis untuk menerapkan dan memperluas wawasan penerapan teori dan pengetahuan yang telah diterima di dalam perkuliahan pada kegiatan nyata.

