

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Perancangan

Definisi perancangan menurut Al-Bahra (2005:51) yang terdapat dalam buku yang berjudul Analisis dan Desain Sistem Informasi, menjelaskan bahwa “perancangan adalah kemampuan untuk membuat beberapa alternatif pemecahan masalah.” Azhar Susanto (2004:332) menjelaskan dalam buku yang berjudul Sistem Informasi Manajemen Konsep dan Pengembangannya yaitu: “perancangan adalah spesifikasi umum dan terinci dari pemecahan masalah berbasis komputer yang telah dipilih selama tahap analisis.” Definisi perancangan menurut George M. Scott pada buku Jogiyanto H.M yang berjudul Analisis dan Desain, yaitu: Perancangan merupakan desain sistem menentukan bagaimana suatu sistem akan menyelesaikan apa yang mesti diselesaikan, tahap ini menyangkut mengkonfigurasi dari komponen – komponen perangkat lunak dan perangkat keras dari suatu sistem sehingga setelah instalasi dari sistem akan benar – benar memuaskan rancang bangun yang telah ditetapkan pada akhir tahap analisis sistem.(2005:196).

Berdasarkan dua definisi perancangan tersebut, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa perancangan merupakan suatu alternatif untuk memecahkan masalah dan yang telah dipilih selama tahap analisis dalam pemecahan masalah yang dihadapi perusahaan.

Definisi sistem menurut Jogiyanto H.M dalam bukunya yang berjudul Pengenalan Komputer yaitu: Sistem adalah jaringan daripada elemen-elemen yang saling berhubungan, membentuk satu kesatuan untuk melaksanakan suatu tujuan pokok dari sistem tersebut.(2005:4) Definisi sistem menurut Al-Bahra bin Ladjamudin dalam bukunya yang berjudul Analisis dan Desain Sistem Informasi yaitu: Sistem adalah suatu jaringan kerja dari prosedur–prosedur yang saling berhubungan, berkumpul bersama–sama untuk melakukan suatu kegiatan atau menyelesaikan suatu sasaran tertentu(2005:3).

Berdasarkan definisi – definisi di atas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa sistem yaitu sekumpulan jaringan yang bersama – sama melaksanakan suatu kegiatan untuk mencapai tujuannya. Menurut Bodnar (2001:449), “Perancangan sistem adalah proses menspesifikasikan rincian solusi yang dipilih oleh proses analisis sistem. Perancangan sistem termasuk evaluasi

efektifitas dan efisiensi relatif dalam perancangan sistem dalam lingkup kebutuhan keseluruhan sistem”. Menurut Romney dan Steinbart (2006:792), “*System design is the process of preparing detailed specifications for the development of the new information systems*”.

Dengan demikian, perancangan sistem adalah proses menyiapkan spesifikasi secara rinci untuk pengembangan sistem informasi yang baru.

2.1.2 Konflik

Menurut Wirawan (2010:5) mengatakan bahwa konflik merupakan urutan ke 7 dari 10 prioritas seorang manager dalam memimpin perusahaannya. Konflik adalah satu esensi dari kehidupan dan perkembangan manusia yang memiliki karakteristik yang beragam. Pada dasarnya manusia memiliki perbedaan mulai dari perbedaan jenis kelamin, strata sosial, pendidikan, ekonomi, agama, budaya, tujuan hidup, bangsa, dan hukum. Dan perbedaan inilah yang biasanya menyebabkan konflik. Dan ini adalah pengertian konflik menurut Wirawan,(2010:5):

1. Menurut Joce L. Hocker dan William W. Wilmot : “*An expressed struggle between at least two independent parties who perceived incompatible goal, scarce reward, and interference from other party in achieving their goals.*”
2. Menurut Gareth R. Jones : “*organizational conflict is the clash that occurs when the goal-directed behavior of one group blocks or thwarts the goals of another.*”
3. Menurut Daniel Dana: Kirk Blackard and James W, Gibson : “*workplace conflict is a dynamic process reflecting the interaction of two or more interde who have pendent parties same level of difference or incompatibility between them.*”

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Konflik adalah proses pertentangan yang diekpresikan di antara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola perilaku dan interaksi konflik yang menghasilkan keluaran konflik Wirawan (2010:5).

2.1.2.1 Unsur-Unsur Konflik

Sebuah konflik dapat terjadi karena semua unsur terpenuhi. Menurut Wirawan (2010:5) unsur unsur konflik adalah :

1. Proses, konflik terjadi melalui proses yang unik yang artinya proses terjadinya suatu konflik akan berbeda dengan konflik yang lainnya. Proses konflik terdiri dari masukan, proses, dan keluaran konflik akan berbeda dengan konflik yang lainnya.
2. Dua pihak atau lebih, kecuali konflik personal, konflik terjadi antara dua pihak atau lebih. Bisa terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, kelompok dengan kelompok, organisasi dengan organisasi.
3. Saling tergantung, pihak yang berkonflik saling memiliki keterkaitan. Jadi setiap tindakan yang nantinya diambil akan mempengaruhi pihak lainnya.
4. Pertentangan mengenai objek konflik, objek konflik adalah sesuatu yang menyebabkan terjadinya konflik. Pihak yang berkonflik memiliki perbedaan pendapat, yaitu suatu sikap atau kepercayaan mengenai objek konflik.
5. Diekspresikan, pertentangan akan menjadi konflik jika diekspresikan. Jika konflik belum diekspresikan, maka konflik bersifat laten atau tidak kelihatan. Mungkin perbedaan pendapat mengenai konflik sudah terjadi, tetapi kedua belah pihak belum berinteraksi mengenai konflik, konflik baru muncul ketika diinteraksikan. Ekspresi mengenai objek konflik merupakan pemicu terjadinya konflik.
6. Pola perilaku, saat konflik terjadi, pihak yang terlibat menggunakan pola perilaku tertentu. Pola perilaku adalah kecenderungan orang untuk berperilaku secara tertentu dalam menghadapi situasi konflik. Pola perilaku disebut juga gaya manajemen konflik dan taktik konflik.
7. Interaksi konflik, proses konflik menimbulkan interaksi simbolik di antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Interaksi bisa berupa menuduh, saling menyalahkan, saling mengumpat, mencari teman, menyelamatkan muka, saling melakukan agresi, melakukan negosiasi, atau meminta bantuan pihak ketiga untuk mengatasi konflik.
8. Keluaran konflik, interaksi konflik yang terjadi diantara pihak-pihak yang berkonflik menghasilkan keluaran konflik yang unik dalam setiap konflik. Keluaran konflik adalah solusi dalam penyelesaian konflik.

2.1.2.2 Konflik Kerja

Pada dasarnya konflik bermula pada saat satu pihak dibuat tidak senang oleh pihak lain mengenai suatu hal yang oleh pihak pertama dianggap penting. Konflik di perusahaan terjadi dalam berbagai bentuk dan corak, yang merintang hubungan individu dengan kelompok. Adanya perbedaan pandangan diantara setiap orang berpotensi menyebabkan terjadinya pergeskan, sakit hati dan lain-lain. Konflik di dalam pekerjaan juga disebut, segala macam interaksi pertetangan atau antagonistik antara dua orang atau lebih di dalam perusahaan.

Konflik Di dalam kegiatan perusahaan timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya, sumber daya yang terbatas atau kegiatankegiatan kerja dan adanya kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan dan nilai persepsi. Konflik di dalam perusahaan tidak bisa dielakan tetapi bisa di minimalisir untuk tujuan-tujuan perusaahan agar karyawan berfikir kritis, apatis dan produktif. Berikut pengertian tentang konflik kerja yang dikemukakan oleh ahli, M. Afzalur Rahim (2011:16) dalam *Managing Conflict in Organizations* menyatakan bahwa :“Konflik adalah suatu proses interaktif yang termanifestasi dalam hal-hal seperti ketidakcocokan, ketidaksetujuan, atau kejanggalan baik di intra individu maupun interentitas sosial seperti individu, kelompok, ataupun organisasi”.

Bedasarkan pengertian para ahli dapat disimpulkan bahwa konflik kerja adalah ketidak sesuaian antara dua orang atau lebih di dalam perusahaan karena adanya perbedaan pendapat, nilai-nilai, tujuan, serta kompetisi untuk memperbutkan posisi dan kekuasaan menurut sudut pandang masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi.

A. Bentuk Dan Jenis-Jenis Konflik Kerja

Bentuk-bentuk konflik yang biasa terjadi dalam perusahaan diantaranya yaitu meliputi :

- 1) Konflik hierarki (*hierarchical conflict*), yaitu konflik yang terjadi pada tingkatan hierarki organisasi. Contohnya, koflik antara kominsaris dengan direktur utma, pimpinan dengan karyawan, pengurus dengan anggota koperasi, pengurus dengan karyawan dan lain-lain.
- 2) Konflik fungsional (*functional conflict*), yaitu konflik yang terjadi dari berbagai macam-macam fungsi departemen dalam organisasi. Contohnya, konflik yang terjadi

antara bagian produksi dengan bagian pemasaran, bagian administrasi umum dengan personalia.

- 3) Konflik staf dengan kepala unit (*line staff conflict*), yaitu konflik yang terjadi antara pemimpin unit dengan stafnya terutama staf yang berhubungan dengan wewenang/otoritas kerja. Contohnya : Karyawan staf secara tidak formal mengambil wewenang berlebihan.
- 4) Konflik formal-informal (*formal-informal conflict*), yaitu konflik yang terjadi yang berhubungan dengan norma yang berlaku di organisasi informal dengan organisasi formal. Contoh : Pemimpin yang menempatkan norma yang salah pada organisasi.

Sedangkan beberapa jenis konflik kerja yang biasa terjadi dalam suatu perusahaan diantaranya yaitu :

- a) Konflik dalam diri seseorang.

Seseorang dapat mengalami konflik internal dalam dirinya karena ia harus memilih tujuan yang saling bertentangan. Ia merasa bimbang mana yang harus dipilih atau dilakukan. Konflik dalam diri seseorang juga dapat terjadi karena tuntutan tugas yang melebihi kemampuannya.

- b) Konflik antar individu

Seringkali terjadi karena adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan dan tujuan dimana hasil bersama sangat menentukan, konflik antar individu ini biasanya akan berkelanjutan apabila tidak ada konsekuensi serta pihak-pihak yang lebih dan berpengaruh di dalam konflik tersebut untuk memadamkannya.

- c) Konflik antar-anggota kelompok.

Suatu kelompok dapat mengalami konflik Substantif dan afektif. Konflik substantif adalah konflik yang terjadi karena latar belakang keahlian yang berbeda. Jika anggota dari suatu komite menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama, dikatakan kelompok tersebut mengalami konflik Substantif. Sedangkan konflik afektif adalah konflik yang terjadi didasarkan atas tanggapan emosional terhadap situasi tertentu.

d) Konflik antar-kelompok.

Konflik antar-kelompok terjadi karena masing-masing kelompok ingin mengejar keinginan atau tujuan kelompoknya masing-masing. Misalnya konflik yang mungkin terjadi antara bagian produksi dengan bagian pemasaran.

e) Konflik intra-perusahaan.

Konflik intra-perusahaan meliputi empat sub jenis, yaitu konflik vertikal, horizontal, lini staf dan konflik peran. Konflik vertikal terjadi antara manajer dengan bawahan. Konflik horizontal terjadi antara karyawan atau departemen yang memiliki hierarki yang sama dalam organisasi. Konflik lini-staf terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini.

f) Konflik antar-perusahaan.

Konflik antar-perusahaan dapat terjadi karena mereka mempunyai ketergantungan satu sama lain terhadap pemasok, pelanggan maupun distributor. Seberapa jauh konflik terjadi tergantung kepada seberapa besar tindakan suatu organisasi menyebabkan adanya dampak negatif terhadap perusahaan itu, atau mencoba mengendalikan sumber-sumber vital perusahaan.

B. Faktor-Faktor Penyebab Timbulnya Konflik Kerja

Menurut Robbins (2008:135), konflik muncul karena ada kondisi yang melatar - belakangnya (*antecedent conditions*). Kondisi tersebut, yang disebut juga sebagai sumber terjadinya konflik, terdiri dari tiga kategori, yaitu: komunikasi, struktur, dan variabel pribadi

1. Komunikasi.

Komunikasi yang buruk, dalam arti komunikasi yang menimbulkan kesalahpahaman antara pihak-pihak yang terlibat, dapat menjadi sumber konflik. Suatu hasil penelitian menunjukkan bahwa kesulitan semantik, pertukaran informasi yang tidak cukup, dan gangguan dalam saluran komunikasi merupakan penghalang terhadap komunikasi dan menjadi kondisi anteseden untuk terciptanya konflik.

2. Struktur.

Istilah struktur dalam konteks ini digunakan dalam artian yang mencakup: ukuran (kelompok), derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan yurisdiksi (wilayah kerja), kecocokan antara tujuan anggota dengan tujuan kelompok,

gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan derajat ketergantungan antara kelompok. Penelitian menunjukkan bahwa ukuran kelompok dan derajat spesialisasi merupakan variabel yang mendorong terjadinya konflik. Makin besar kelompok, dan makin terspesialisasi kegiatannya, maka semakin besar pula kemungkinan terjadinya konflik, karena apabila individu atau kelompok tidak mempunyai kepentingan terhadap individu lain atau kelompokkelompok tertentu maka tidak akan pernah terjadi konflik.

3. Variabel Pribadi.

Sumber konflik lainnya yang potensial adalah faktor pribadi, yang meliputi: sistem nilai yang dimiliki tiap-tiap individu, karakteristik kepribadian yang menyebabkan individu memiliki keunikan (*idiosyncrasies*) dan berbeda dengan individu yang lain. Kenyataan menunjukkan bahwa tipe kepribadian tertentu, misalnya, individu yang sangat otoriter, dogmatik, dan menghargai rendah orang lain, merupakan sumber konflik yang potensial. Keadaan ini disebut dengan konflik yang dipersepsikan (*perceived conflict*). Kemudian jika individu terlibat secara emosional, dan mereka merasa cemas, tegang, frustrasi, atau muncul sikap bermusuhan, maka konflik berubah menjadi konflik yang dirasakan (*felt conflict*).

C. Indikator-Indikator Konflik Kerja

Berdasarkan indikatornya, Robbins (2008:140) membagi konflik menjadi dua macam, yaitu: konflik fungsional (*Functional Conflict*), yaitu konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok dan konflik disfungsional (*Dysfunctional Conflict*), yaitu konflik yang merintangi pencapaian tujuan kelompok, berikut indikator konflik fungsional dan disfungsional sebagai berikut :

1. Konflik fungsional :
 - a) Bersaing untuk meraih prestasi.
 - b) Pergerakan positif menuju tujuan.
 - c) Merangsang kreatifitas dan Inovasi.
 - d) Dorongan melakukan perubahan..
2. Konflik Disfungsional :
 - a) Mendominasi diskusi.
 - b) Tidak senang bekerja dalam kelompok.

- c) Benturan kepribadian.
- d) Perselisihan antar individu.
- e) Ketegangan.

2.1.2.3 Gaya Penanganan Konflik

Lima gaya penangan konflik dari kreitner dan kinicki. Kreitner dan Kinicki mengadopsi model ini dari M.A rahim dari tulisannya “*A strategy for managing conflict in complex organization*” *human relations*, januari 1985 hlmn 84. Oleh karena itu kreitne dan kinicki menyebut model ini sebagai afzalur rahim’s model (Kreitner dan Kinicki dalam Nurjaman dan Umam, 2012:259-260). Kelima gaya penangan konflik, yaitu : *integrating, obligating, dominating, avoiding dan compromising*

- a) *Integrating (problem solving)* dalam gaya ini, pihak pihak yang berkepentingan secara bersama-sama mengidentifikasi masalah yang dihadapi, kemudian mencari, mempertimbangkan dan memilih solusi alternatif pemecahan masalah. Gaya ini cocok untuk memecahkan isu-isu kompleks yang disebabkan oleh salah paham, tetapi tidak sesuai untuk memecahkan masalah yang terjadi karena sistem nilai yang berbeda. Kelemahan utamanya adalah memerlukan waktu yang lama dalam penyelesaian masalah.
- b) *Obligating (smoothing)* seseorang yang bergaya obligating lebih memusatkan perhatian pada upaya untuk memuaskan pihak lain daripada diri sendiri. Gaya ini sering pula disebut *smoothing (melicinkan)* karena berupaya mengurangi perbedaan-perbedaan dan menekankan pada persamaan atau kebersamaan di antara pihak-pihak yang terlibat. Kekuatan strategi ini terletak pada upaya mendorong terjadinya kerja sama. Kelemahannya, penyelesaian bersifat sementara dan tidak menyentuh masalah pokok yang ingin dipecahkan.
- c) *Dominating (forcing)* orientasi kepada diri sendiri yang tinggi, dan rendahnya kepedulian terhadap kepentingan orang lain, mendorong seseorang untuk menggunakan taktik “saya menang, kamu kalah”. Gaya ini sering disebut memaksa (*forcing*) karena menggunakan legalitas formal dalam menyelesaikan masalah. Gaya ini cocok digunakan jika cara-cara yang tidak populer hendak diterapkan dalam penyelesaian masalah, masalah yang dipecahkan tidak terlalu penting, dan waktu untuk

mengambil keputusan sudah mepet. Akan tetapi, gaya ini tidak cocok untuk menangani masalah yang menghendaki partisipasi dari mereka yang terlibat. Kekuatan utama gaya ini terletak pada minimalnya waktu yang diperlukan. Kelemahannya, sering menimbulkan kejengkelan atau rasa berat hati untuk menerima keputusan oleh mereka yang terlibat.

- d) *Avoiding* taktik menghindar (*avoiding*) cocok digunakan untuk menyelesaikan masalah yang sepele atau remeh, atau jika biaya yang harus dikeluarkan untuk konfrontasi jauh lebih besar daripada keuntungan yang diperoleh. Gaya ini tidak cocok untuk menyelesaikan masalah masalah yang sulit atau buruk. Kekuatan dari strategi penghindaran adalah jika kita menghadapi situasi yang membingungkan atau mendua. Adapun kelemahannya, penyelesaian masalah hanya bersifat sementara dan tidak menyelesaikan pokok masalah.
- e) *Compromising* gaya ini menempatkan seseorang pada posisi moderat, yang secara seimbang memadukan antara kepentingan sendiri dan kepentingan orang lain. Ini merupakan pendekatan saling memberi dan menerima dari pihak pihak yang terlibat. Kompromi cocok digunakan untuk menangani masalah yang melibatkan pihak pihak yang memiliki tujuan berbeda, tetapi memiliki kekuatan yang sama. Misalnya, dalam negosiasi kontrak antara buruh dan majikan. Kekuatan utama dari kompromu adalah prosesnya demokratis dan tidak ada pihak yang merasa dikalahkan. Akan tetapi, penyelesaian konflik kadang kadang bersifat sementara dan mencegah munculnya kreativitas dalam penyelesaian masalah.

Model-model di atas sudah tentu hanya merupakan sebagian dari banyak model yang dapat dipilih dalam manajemen konflik. Menurut Nurjaman dan Umam (2012:261) model apapun yang dipilih bergantung pada beberapa faktor, antara lain :

1. latar belakang terjadinya konflik;
2. kategori pihak-pihak yang terlibat dalam konflik: apakah antar individu, individu dengan kelompok, atau antarkelompok dalam organisasi;
3. kompleksitas masalah yang dipecahkan;
4. kompleksitas organisasi

2.1.2.4 Manajemen Konflik

Menurut Wirawan (2010:131), manajemen konflik merupakan strategi yang mempekerjakan organisasi dan individu untuk mengidentifikasi dan mengelola perbedaan, sehingga mengurangi beban dan pengeluaran dari konflik yang tidak terkelola, sementara memanfaatkan konflik sebagai sumber inovasi dan perbaikan.

Menurut Wirawan (2010:129), manajemen konflik sebagai proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan.

Dari berbagai definisi mengenai manajemen konflik di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen konflik mengidentifikasi dan mengambil langkah untuk situasi yang berpotensi menghasilkan konfrontasi yang tidak baik, menyelesaikan konflik dan ketidaksetujuan dalam sebuah tata cara yang positif dan konstruktif untuk meminimalisasi dampak negatif. Berikut ini adalah tujuan dari manajemen konflik menurut Wirawan (2010:132), antara lain:

- a) Mencegah gangguan kepada anggota organisasi untuk memfokuskan diri pada visi, misi dan tujuan organisasi
- b) Memahami orang lain dan menghormati keberagaman
- c) Meningkatkan kreativitas
- d) Meningkatkan keputusan melalui pertimbangan berdasarkan pemikiran berbagai informasi dan sudut pandang
- e) Memfasilitasi pelaksanaan kegiatan melalui peran serta, pemahaman bersama dan kerja sama
- f) Menciptakan prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik
- g) Menciptakan iklim organisasi konflik dan lingkungan kerja yang mendukung

2.1.3 Pemimpin

Perkataan pemimpin mempunyai macam-macam pengertian dari para ahli. Berikut ini terdapat beberapa definisi tentang pemimpin yang dikemukakan oleh para ahli diantaranya :

1. Menurut Kartono (2008:18), pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.

2. Menurut Kartono (2008:23) pemimpin adalah seorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain atau melalui kekuasaan dan posisi.

Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.3.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting di dalam suatu organisasi. Para ahli dalam bidang organisasi umumnya mengajukan pengertian tersendiri mengenai kepemimpinan. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam administrasi, dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Ada beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli tentang kepemimpinan, diantaranya :

1. Menurut Rivai (2004:2) kepemimpinan (*leadership*) adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggiatkan orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan, atau dengan definisi yang lebih lengkap dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah proses pemberian jalan yang mudah dari pada pekerjaan orang lain yang terorganisir dalam organisasi formal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Menurut Kartono (2008:5-8) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan salah relasi dan pengaruh antara pemimpin dengan yang dipimpin. Kepemimpinan tersebut muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis antara pemimpin dengan orang-orang yang dipimpinnya.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan.

2.1.3.2 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang baik adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi yang berkembang dan ada disekitar kita. Berikut ini definisi dari gaya kepemimpinan menurut para ahli :

1. Menurut Sedarmayanti (2009:131) berpendapat bahwa gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran tercapai atau gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan seorang pemimpin.
2. Menurut Thoha (2003:303) Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, yang tampak dan yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan kepemimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan sifat, sikap, yang sering diterapkan pemimpin ketika mencoba mempengaruhi ki nerja bawahannya.

Berdasarkan beberapa pengertian gaya kepemimpinan dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

A. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Macam-macam gaya kepemimpinan menurut Stephen. P. Robbins (2005:125) terdiri dari :

a) Gaya Otokratis

Gaya otokratis menggambarkan pemimpin yang biasanya cenderung memusatkan wewenang, mendiktekan metode kerja, membuat keputusan unilateral, dan membatasi partisipasi karyawan.

b) Gaya Demokratis

Gaya Demokratis menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan.

c) Gaya Laissez Faire

Dalam gaya laissez faire, pemimpin umumnya memberi kelompok kebebasan penuh untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang dianggap sesuai.

2.1.4 Karyawan

Menurut Hasibuan (2007:117) Karyawan adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisik dan pikiran) kepada suatu perusahaan dan memperoleh balas jasa yang sesuai dengan perjanjian. Sedangkan menurut kamus besar bahasa Indonesia karyawan merupakan orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan, dsb) dengan mendapatkan gaji (upah).

A. Komitmen Karyawan

Mathis dan Jackson (2006:22) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan memiliki keinginan untuk tetap ada didalam organisasi tersebut. Sementara itu, Sopiah (2008:156) menyebutkan komitmen karyawan adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai dari organisasi, kemauan untuk usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan organisasi, dan keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi.

B. Faktor Komitmen Karyawan

Menurut Miner yang dikutip oleh Sopiah (2008:163), mengemukakan bahwa terdapat empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada perusahaan, yaitu :

1. Faktor personal meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan kepribadian.

2. Karakteristik pekerjaan Meliputi lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, dan tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur Meliputi besar-kecilnya perusahaan, dan kehadiran serikat pekerjaan.
4. Pengalaman kerja Pengalaman kerja sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada perusahaan. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dengan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja tentu memiliki tingkat komitmen yang berbeda.

2.1.5 Knowledge Management

Sehubungan dengan itu peranan ilmu pengetahuan (*Knowledge Management*) menjadi makin menonjol, karena hanya dengan pengetahuanlah semua perubahan yang terjadi dapat disikapi dengan tepat. Ini berarti pendidikan memainkan peran penting dalam mempersiapkan SDM yang berkualitas dan kompetitif. Ketatnya kompetisi secara global khususnya dalam bidang ekonomi telah menjadikan organisasi usaha memikirkan kembali strategi pengelolaan usahanya, dan SDM yang berkualitas dengan penguasaan pengetahuannya menjadi pilihan penting yang harus dilakukan dalam konteks tersebut.

Ada beberapa pengertian *Knowledge Management* menurut para ahli adalah sebagai berikut:

1. Menurut Tobing (2007:8), KM adalah pendekatan sistematis yang membantu mengalirkan informasi dan pengetahuan kepada orang yang tepat pada saat yang tepat untuk menciptakan nilai.
2. Sedangkan menurut Nonaka dan Ichijo (2007:288) KM adalah strategi manajemen mengenai pengelolaan aset pengetahuan dan cenderung fokus kepada penciptaan serta sharing pengetahuan.
3. Menurut Laudon (2010:98), KM adalah seperangkat proses bisnis yang dikembangkan dalam organisasi untuk menciptakan, menyimpan, memindahkan, dan menerapkan pengetahuan. KM berfungsi untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mempelajari lingkungan sekitar dan menerapkan pengetahuan dalam proses bisnisnya.
4. Berdasarkan definisi dari Turban dan Volonino (2009:392) menjelaskan bahwa KM sebagai sebuah proses dalam mengidentifikasi, memilih, mengatur, organisasi dan

biasanya berada dalam organisasi secara tidak terstruktur. KM dapat mendorong pembelajaran dalam organisasi yang dapat mengarah ke penciptaan pengetahuan lebih lanjut.

5. Dan menurut Dalkir (2011:3), KM adalah suatu koordinasi yang sengaja dibuat secara sistematis dari organisasi perorangan, teknologi, pemrosesan dan struktur organisasi dalam rangka untuk menambah nilai melalui penggunaan kembali dan inovasi.

Maka dapat disimpulkan pengertian *Knowledge Management* adalah sebuah *repository* penyimpanan virtual untuk informasi yang berkaitan dan memiliki fungsi penting untuk keseharian suatu organisasi.

2.1.5.1 Knowledge Management Cycle

Menurut Bukowitz dan Williams yang dikutip oleh Dalkir (2011:38), *Knowledge Management Cycle* (KMC) merupakan suatu kerangka kerja yang terdiri dari tempat penyimpanan pengetahuan, hubungan, TI, infrastruktur komunikasi, keahlian fungsional, lingkungan responsif, kecerdasan organisasi dan sumber daya eksternal.

Menurut Turban dan Volonino (2009:394) KM memiliki suatu siklus yang terdiri dari enam langkah fungsi (lihat Gambar 2.1). Alasan sistem tersebut berada dalam siklus karena pengetahuan secara dinamik disempurnakan dari waktu ke waktu. Pengetahuan dalam suatu sistem KM yang baik tidak akan pernah sempurna, karena seiring berjalannya waktu keadaan lingkungan terus berubah dan pengetahuan harus selalu update untuk merepresentasikan perubahan tersebut.



Gambar 2.1. Siklus KM menurut Volonino (2009)

Fungsi siklus KM menurut Turban dan Volonino (2009:394) meliputi:

- a) *Create Knowledge*: pengetahuan tercipta sebagai suatu cara baru dalam melakukan sesuatu atau mengembangkan know-how, terkadang external knowledge termasuk di dalamnya.
- b) *Capture Knowledge*: pengetahuan baru harus diidentifikasi sebagai sesuatu yang bernilai dan dapat direpresentasikan dengan beralasan.
- c) *Refine Knowledge*: pengetahuan baru harus ditempatkan dalam suatu makna sehingga dapat ditindaklanjuti.
- d) *Store Knowledge*: pengetahuan berguna harus disimpan dalam *knowledge repository* dengan format sistematis, sehingga semua bagian dalam organisasi dapat mengaksesnya.
- e) *Manage Knowledge*: pengetahuan harus tetap update dan dapat di *review* untuk memastikan pengetahuan tersebut relevan dan akurat.
- f) *Disseminate Knowledge*: pengetahuan harus tersedia dalam format yang berguna bagi organisasi kapan dan di mana saat dibutuhkannya.

Tobing mendefinisikan bahwa (2007:25) siklus utama dalam KM yaitu *proses knowledge creation, knowledge retention, knowledge sharing/transfer, knowledge utilization*. Di mana salah satu proses utamanya adalah *knowledge sharing/transfer*, maksudnya adalah penciptaan kesempatan yang luas untuk pembelajaran seluruh anggota organisasi sehingga dapat meningkatkan kompetensinya secara mandiri.

2.1.5.2 Knowledge Management untuk Individu, Komunitas dan Organisasi

Menurut Dalkir (2011:25) KM menyediakan keuntungan-keuntungan sebagai berikut:

1. Individual
 - a) Membantu setiap individu dalam pekerjaannya untuk membuat suatu keputusan serta pemecahan masalah.
 - b) Membangun ikatan komunitas dalam suatu organisasi.
 - c) Membantu setiap orang untuk tetap *up to date*.
 - d) Menyediakan kesempatan dan peluang untuk berkontribusi.

2. Komunitas

- a) Membangun kemampuan-kemampuan profesional.
- b) Meningkatkan proses belajar mengajar.
- c) Memfasilitasi jaringan dengan baik dan berkolaborasi.
- d) Mengembangkan kode etik profesi untuk dipatuhi para anggota.

3. Organisasi

- a) Membantu dalam menjalankan strategi.
- b) Membantu memecahkan masalah secara cepat.
- c) Menjalankan praktek kerja terbaik.
- d) Meningkatkan pengetahuan yang tertanam dalam produk dan layanan.
- e) Menciptakan ide dan meningkatkan inovasi serta peluang.
- f) Memungkinkan organisasi untuk menjadi lebih baik dalam menghadapi persaingan.
- g) Membangun memori organisasi.

Menurut Dalkir (2011:145), *Knowledge Sharing Groups* (KSG) merupakan suatu komunitas yang ada dalam sejarah dan telah berevolusi menjadi satu kesatuan organisasi dengan penekanan khusus untuk pengembangan sosial. Teknik dan teknologi seperti jaringan sosial disajikan sebagai cara untuk memvisualisasikan dan menganalisa arus pengetahuan selama kegiatan, dimensi kehadiran media sosial diperkenalkan sebagai suatu alat karakterisasi saluran KSG. Komunitas mengacu pada sekelompok orang yang bertugas dalam proses pengidentifikasian dengan tujuan untuk saling berbagi, berpartisipasi dan membangun sebuah persahabatan. Komunitas dapat didefinisikan sebagai sekelompok orang secara bersama-sama menciptakan hubungan dinamis dengan tujuan untuk saling berbagi pengetahuan antara satu sama lain.

2.1.5.3 Tujuan *Knowledge Management*

Menurut Dalkir (2011:22) beberapa tujuan dari KM diantaranya:

1. Memfaasilitasi kelancaran perpindahan *knowledge*
2. Mengurangi kehilangan memori perusahaan karena penyusutan karyawan dan karyawan pensiun
3. Mengidentifikasi sumber daya dan area pengetahuan kritis sehingga perusahaan “mengetahui apa yang perlu diketahui dan baik hal tersebut – dan mengapa”
4. Membangun sebuah *toolkit* dari metode-metode yang dapat digunakan secara individu dalam kelompok, dan dalam organisasi untuk membendung kehilangan potensial modal intelektual.

2.1.5.4 Jenis-jenis Pengetahuan

Menurut Polanyi yang dikutip Dalkir (2011:64) sebuah perusahaan yang ingin menjadi perusahaan penghasil pengetahuan (*knowledge creating company*) haruslah menempatkan proses penciptaan pengetahuan di tengah-tengah strategi sumber daya manusia. Ada dua jenis pengetahuan yang harus dikelola, yaitu:

1. *Tacit Knowledge*, merupakan keahlian teknis, *Know-How* dan dimensi kognitif lainnya seperti modal mental, kepercayaan, perspektif, pengalaman masa lalu. Pengetahuan jenis ini bersifat sangat pribadi dan sangat sulit untuk dituangkan dalam bentuk formal. Oleh karenanya sulit untuk mengkomunikasikan kepada orang lain.
2. *Explicit Knowledge*, merupakan salah satu bentuk pengetahuan yang sangat formal dan sistematis. Pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang telah disusun dalam format tertentu dan biasanya telah terdokumentasi. Pengetahuan jenis ini lebih mudah dikomunikasikan dan didistribusikan.

Perbandingan antara tacit knowledge dan *explicit knowledge* dijelaskan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1: Perbedaan *Tacit Knowledge* dan *Explicit Knowledge*

Perbedaan antara properti <i>Tacit knowledge</i> dan <i>Explicit knowledge</i>	
Properti <i>Tacit knowledge</i>	Properti <i>Explicit knowledge</i>
Kemampuan beradaptasi, berhadapan dengan situasi yang baru dan khusus	Kemampuan untuk memanfaatkan, menciptakan kembali, mengakses. Dan meminta kembali dalam keseluruhan organisasi
Ahli, mengetahui-bagaimana (<i>Know-How</i>), mengetahui - mengapa (<i>Know-Why</i>), dan peduli-mengapa (<i>Care-why</i>)	Kemampuan untuk mengajar dan berlatih
Kemampuan untuk berkolaborasi, membagi visi, dan mentransfer <i>culture</i>	Kemampuan untuk mengatur menjadikan sistem, menerjemahkan visi menjadi misi dalam panduan operasional
Melatih dan mentoring untuk mentransfer pengetahuan yang bersifat pengalaman dalam basis <i>one-to-one</i> , <i>face-to-face</i>	Mentransfer pengetahuan melalui produk, jasa dan proses dokumentasi

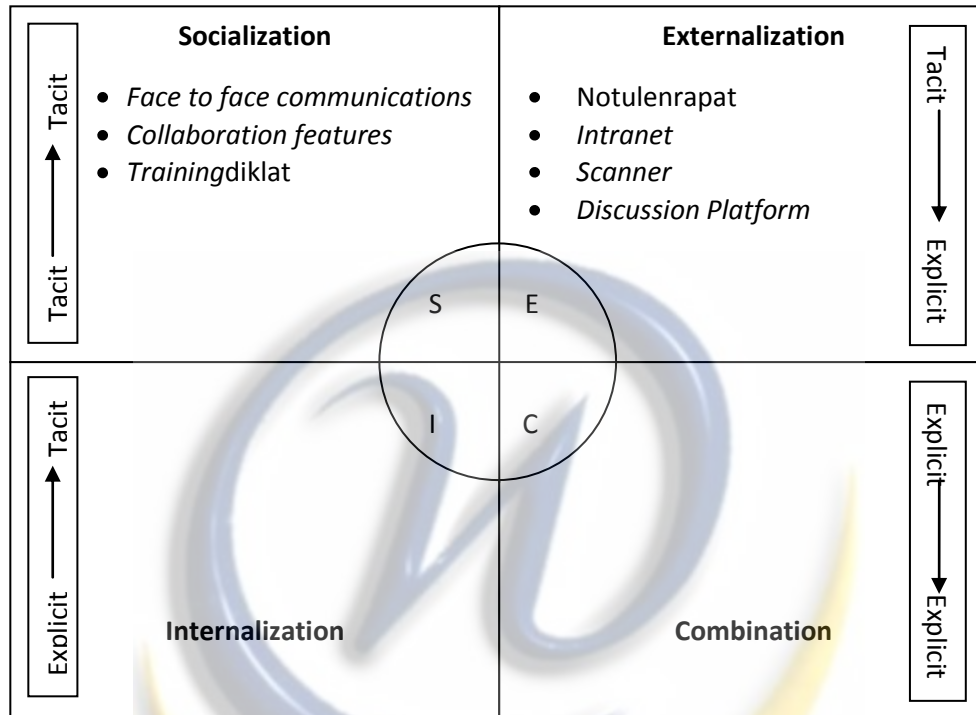
Sumber: Polanyi yang dikutip Dalkir (2011, p64)

Menurut Chaffey (2007:486), ada dua jenis pengetahuan dengan cara pendekatan berbeda yang dapat digunakan untuk menyebarluaskan setiap jenis pengetahuan dalam sebuah organisasi, yaitu:

1. *Explicit knowledge*: merupakan rincian proses dan prosedur yang dapat segera diungkapkan dan dicatat dalam suatu system informasi.
2. *Tacit knowledge*: sesuatu pengetahuan yang tidak berwujud dan tidak dicatat karena merupakan bagian dari pikiran manusia.

2.1.5.5 Proses Penciptaan *Knowledge Management*

Menurut Nonaka dan Takeuchi yang dikutip Dalkir (2011:64), menyatakan bahwa proses penciptaan pengetahuan perusahaan terjadi karena adanya konversi antara *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*, melalui proses sosialisais, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi.



Gambar 2.2 Proses SECI

Sumber: Nonaka dan Takeuchi yang dikutip Dalkir (2011, p64),

SECI model adalah bingkai atau gambaran dari proses penciptaan pengetahuan secara terus menerus, yang memungkinkan analisis dan evaluasi terhadap aliran yang ada di dunia nyata. SECI sendiri merupakan kerangka kerja dalam penciptaan pengetahuan berdasarkan aktivitas yang melibatkan pengetahuan terpendam dan pengetahuan teraktualisasi. Komponen yang terdapat dalam model SECI yaitu :

1. *Socialization* (sosialisasi)
2. *Externalization* (eksternalisasi)
3. *Combination* (kombinasi)
4. *Internalization* (internalisasi)

Keempat cara konversi pengetahuan ini sering disebut sebagai siklus SECI yang diuraikan sebagai berikut:

1. Sosialisasi

Merupakan istilah yang digunakan untuk menekankan pentingnya kegiatan bersama antara sumber pengetahuan dan penerima pengetahuan dalam proses konversi pengetahuan tacit. Karena pengetahuan tacit dipengaruhi oleh konteksnya dan sulit sekali diformalkan, maka untuk menyebarkan pengetahuan tacit dari satu individu ke individu lain dibutuhkan pengalaman yang terbentuk melalui kegiatan-kegiatan bersama, seperti berada bersama di satu tempat, menghabiskan waktu bersama atau hidup dalam lingkungan yang sama.

2. Eksternalisasi

Merujuk pada konversi pengetahuan tacit ke pengetahuan eksplisit. Melalui cara ini pengetahuan menjadi terkristalkan sehingga dapat didistribusikan ke pihak lain dan menjadi basis bagi pengetahuan baru. Dalam proses eksternalisasi, pengetahuan tacit diekspresikan dan diterjemahkan menjadi metafora, konsep, hipotesis, diagram, model atau prototipe sehingga dapat dipahami oleh pihak lain. Walaupun demikian, seringkali ekspresi atau penerjemahan yang dilakukan kurang sesuai, tidak konsisten dan tidak lengkap. Perbedaan dan kesenjangan antara yang dibayangkan dengan yang diekspresikan tersebut justru akan dapat membantu merangsang individu-individu untuk saling berinteraksi dan merefleksikan antara pemahamannya dengan yang sebenarnya dimaksud pihak lain.

3. Kombinasi

Merujuk pada konversi pengetahuan eksplisit ke pengetahuan eksplisit. Dengan cara ini, pengetahuan dipertukarkan dan dikombinasikan melalui media seperti dokumen-dokumen, rapat-rapat, percakapan telepon dan komunikasi melalui jaringan komputer. Dalam prakteknya, kombinasi bergantung pada tiga proses yaitu:

- a) Pengetahuan eksplisit dikumpulkan dari dalam dan dari luar perusahaan, kemudian dikombinasikan.
- b) Pengetahuan-pengetahuan eksplisit tersebut disebarkan keseluruhan perusahaan melalui berbagai media.

- c) Pengetahuan eksplisit diproses atau diedit agar dapat lebih bermanfaat bagi perusahaan.

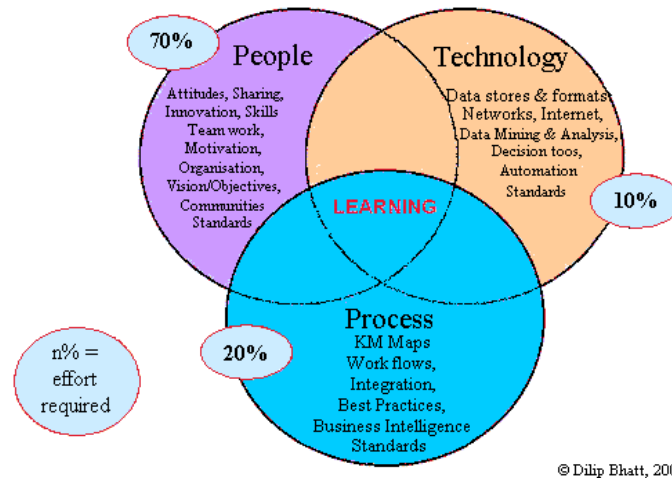
4. Internalisasi

Merujuk pada konversi pengetahuan eksplisit menjadi pengetahuan tacit. Cara ini mirip sekali dengan kegiatan yang disebut pembelajaran sambil melakukan atau *learning by doing*. Melalui internalisasi, pengetahuan yang sudah tercipta didistribusikan ke seluruh perusahaan. Internalisasi pengetahuan dimaksudkan untuk memperluas, memperdalam serta mengubah pengetahuan tacit yang dimiliki oleh setiap anggota perusahaan menjadi pengetahuan yang dimiliki perusahaan. Pengetahuan eksplisit yang berhasil diinternalisasikan ke dalam pengetahuan tacit para individu dalam bentuk *shared mental model* maka pengetahuan ini akan menjadi aset yang sangat berharga bagi perusahaan. Di tingkat individu, pengetahuan tacit yang terakumulasi ini selanjutnya ditularkan ke individu lain melalui sosialisasi, sehingga spiral proses penciptaan pengetahuan pun terus berputar. Model SECI ini didasarkan pada interaksi dinamis antara dua jenis pengetahuan, yaitu pengetahuan eksplisit (*explicit knowledge*) dan pengetahuan tacit (*tacit knowledge*)

2.1.5.6 Komponen *Knowledge Management*

Menurut Collison dan Parcell yang dikutip Ghalib (2004:9) *Knowledge Management* adalah wilayah yang kompleks, yang menjangkau batas-batas pembelajaran dan perkembangan, teknologi informasi dan sumber daya manusia. Model yang dimiliki menggambarkan wilayah kegiatan dimana usaha KM dapat menjadi kekuatan untuk mengkomunikasikan apa yang tercakup dalam organisasi.

Model dari Collison dan Parcell menunjukkan kesuksesan KM dalam berinteraksi diantara tiga elemen pokok, yaitu *People*, *Process* dan *Technology*. Menurut Dilip Bhatt seorang konsultan *Knowledge Management*, terdapat tiga komponen dalam penerapan *knowledge management* yang terdiri dari yaitu *People*, *Process*, dan *Technology* (Bhatt, 2000). Seperti ditunjukkan dalam gambar berikut:



Gambar 2.3: Knowledge Management Components (Bhatt, 2000)

1. People

Knowledge yang berada pada seseorang akan ditransfer ke orang lain juga, dan people adalah faktor utama dalam penerapan keberhasilan knowledge management.

2. Process

Proses membantu untuk mengeksternalisasi (tacit menjadi explicit) yang berhubungan dengan perubahan proses kerja, organisasi dan lain sebagainya.

3. Technology

Teknologi berperan sebagai enabler dalam *knowledge management*, dimana teknologi mempunyai fungsi dalam *capture, store, update, search* dan *reuse knowledge* atau yang sering kita kenal sebagai KMS (*Knowledge Management System*).

Keefektifan *knowledge management* bukan pilihan dari penggunaan software, ruang kelas atau praktek langsung, formal atau informal, ataupun teknik dengan sosial, tetapi menggunakan semua pilihan yang dapat memotivasi karyawan untuk menjadikan pengetahuan memiliki peranan. Hal tersebut tergantung pada kebutuhan setiap individu. *Knowledge management* terintegrasi pada strategi lembaga yang dilakukan untuk menjaga kompetensi lembaga dalam jangka panjang dengan membangun kompetensi organisasi.

2.1.5.7 Principles of knowledge management

Knowledge management requires the proper organizational context. You need to have processes in place to coordinate the management of knowledge and integrate it into business processes such as technology for information flows, interpersonal connections, and document repositories, as well as institutional and cultural norms of paying attention to knowledge. However, while all of these are important enablers, they do not do knowledge management. Unless you are able to involve practitioners actively in the process, your ability to truly manage knowledge assets is going to remain seriously limited. It is their knowledge. They know how it affects their ability to do their work. They know what needs to be documented and what should be left as a tacit understanding. They know what form the documentation of their knowledge should take to be useful in their practice. Hence, a fundamental principle of knowledge management:

- 1. Practitioners, the people who use knowledge in their activities, are in the best position to manage this knowledge. But the knowledge of practitioners is not merely the knowledge of an individual. They need to interact with colleagues because they benefit from the stimulation and because knowledge of any field is too complex for any individual to cover. This is where the notion of community of practice comes to play a critical role.*
- 2. Communities of practice are social structures that focus on knowledge and explicitly enable the management of knowledge to be placed in the hands of practitioners. Communities of practice are groups of people who share a passion for something that they know how to do, and who interact regularly in order to learn how to do it better (**Journal KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A DOUGHNUT by Etienne Wenger, Leadership | January / February 2004**).*

2.1.6 Insentif

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). Berbagai cara dilakukan para manajer untuk menggerakkan karyawan agar bekerja dengan segala daya upayanya dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menggerakkan berarti mendorong karyawan atau pekerja untuk melaksanakan pekerjaannya disertai dengan motivasi kerja yang tinggi. Sebagaimana diketahui bahwa setiap orang yang bekerja baik pada perusahaan swasta maupun instansi pemerintah, tentunya mengharapkan adanya balas jasa atau imbalan yang diberikan atas sumbangan kerja, pikiran dan waktu yang diberikannya. Salah satu cara yang dilakukan adalah dengan diberikannya insentif kepada karyawan.

Untuk memperoleh pengertian lebih jelas tentang insentif di bawah ini dijelaskan teori-teori insentif oleh beberapa ahli manajemen, Menurut Handoko, (2006:176). Mengemukakan bahwa Insentif adalah perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang telah ditetapkan.

Menurut Hasibuan, (2008:117). Mengemukakan bahwa : Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.

Dari pengertian insentif di atas, dapat disimpulkan bahwa insentif merupakan salah satu bentuk rangsangan yang sengaja diberikan oleh perusahaan kepada segenap pekerjanya agar para pekerja tersebut termotivasi dan mau bekerja dengan sungguh-sungguh sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

2.1.6.1 Jenis-jenis insentif

Menurut ahli manajemen sumber daya manusia Siagian (2006: 268). Jenis-jenis insentif tersebut adalah:

1. Insentif material
Dapat diberikan dalam bentuk:
 - a) Bonus.
 - b) Komisi.
 - c) Pembagi laba.
 - d) Kompensasi yang ditangguhkan.
 - e) Bantuan hari tua.
2. Insentif non material.
Dapat diberikan dalam bentuk:

- a) Jaminan sosial.
- b) Pemberian piagam penghargaan.
- c) Pemberian promosi.

2.1.6.2 Tujuan Pemberian Insentif

Menurut Werther dan Davis, (2007:381). Tujuan pemberian insentif adalah sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan
 - a) Mempertahankan tenaga kerja yang terampil dan cakap agar loyalitasnya tinggi terhadap perusahaan.
 - b) Mempertahankan dan meningkatkan moral kerja karyawan yang ditunjukkan akan menurunnya tingkat perputaran tenaga kerja dan absensi.
 - c) Meningkatkan produktifitas perusahaan yang berarti hasil produksi bertambah untuk setiap unit persatuan waktu penjualan yang meningkat.
2. Bagi karyawan
 - a) Meningkatkan standar kehidupannya dengan diterimanya pembayaran di luar gaji pokok.
 - b) Meningkatkan semangat kerja karyawan sehingga mendorong mereka untuk berprestasi lebih baik.
 - c) Setiap orang apabila ditawarkan suatu ganjaran yang memberikan hasil yang cukup menguntungkan bagi mereka, maka ia akan termotivasi untuk memperolehnya. Alat motivasi yang kuat itu adalah dengan memberikan ‘insentif’.

Pemberian insentif terutama insentif material 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. Jadi pemberian insentif merupakan sarana motivasi yang dapat merangsang ataupun mendorong karyawan agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi peningkatan kinerja.

2.1.6.3 Sistem Pelaksanaan Pemberian Insentif

Pedoman penyusunan rencana insentif oleh Gary Dessler (2009:155) yang diterjemahkan oleh Agus Dharma dapat juga dijadikan bahan acuan, antara lain:

1. Pastikan bahwa usaha dan imbalan langsung terkait.
Insentif dapat memotivasi pegawai jika mereka melihat adanya kaitan antara upaya yang mereka lakukan dengan pendapatan yang disediakan, oleh karena itu program insentif hendaklah menyediakan ganjaran kepada pegawai dalam proporsi yang sesuai dengan peningkatan kinerja mereka. Pegawai harus berpandangan bahwa mereka dapat melakukan tugas yang diperlukan sehingga standar yang ditetapkan dapat tercapai.
2. Buatlah rencana yang dapat dipahami dan mudah di kalkulasi oleh pegawai
Para pegawai diharapkan dapat mudah menghitung pendapatan yang bakal diterima dalam berbagai level upaya dengan melihat kaitan antara upaya dengan pendapatan. Oleh karena itu program tersebut sebaiknya dapat dimengerti dan mudah di kalkulasi.
3. Tetapkanlah standar yang efektif
Standar yang mendasari pemberian insentif ini sebaiknya efektif, di mana standar dipandang sebagai hal yang wajar oleh pegawai. Standar sebaiknya ditetapkan cukup masuk akal, sehingga dalam upaya mencapainya terdapat kesempatan berhasil 50-50 dan tujuan yang akan dicapai hendaknya spesifik, artinya tujuan secara terperinci dan dapat diukur karena hak ini dipandang lebih efektif.
4. Jaminlah standar anda
Dewasa ini, para pegawai sering curiga bahwa upaya yang melampaui standar akan mengakibatkan makin tingginya standar untuk melindungi kepentingan jangka panjang, maka mereka tidak berprestasi di atas standar sehingga mengakibatkan program insentif gagal. Oleh karena itu penting bagi pihak manajemen untuk memandang standar sebagai suatu kontrak dengan pegawai anda begitu rencana itu operasional.
5. Jaminlah suatu tarif pokok per jam
Terutama bagi pegawai pabrik, pihak perusahaan disarankan untuk menjamin adanya upah pokok bagi pegawai, baik dalam per jam, hari, bulan dan sebagainya agar mereka tahu bahwa apapun yang terjadi mereka akan memperoleh suatu upah minimum yang terjamin. Jika suatu insentif yang diinginkan berjalan dengan efektif maka harus memenuhi kondisi-kondisi sebagai berikut:

- a. Pekerjaan-pekerjaan individu mestilah tidak begitu tergantung terhadap pekerjaan lainnya.
- b. Basis yang kompetitif dan memadai terhadap gaji dan tunjangan-tunjangan dasar pada puncak di mana insentif dapat menghasilkan pendapatan variabel.
- c. Dampak signifikan individu atau kelompok atas kinerja hasil-hasil yang penting.
- d. Hasil-hasil yang dapat diukur.
- e. Standar produksi terhadap mana program insentif didasarkan haruslah disusun dan dipelihara secara cermat, begitu standar produksi selesai disusun, standar tersebut haruslah dikaitkan terhadap tingkat gaji.
- f. Rentang waktu yang masuk akal.
- g. Komitmen manajemen terhadap program-program adalah vital bagi kesuksesannya.
- h. Iklim organisasional yang sehat dan positif di mana perjuangan terhadap keunggulan individu dan kelompok didorong.

2.1.6.4 Indikator-indikator Pemberian Insentif

Beberapa cara perhitungan atau pertimbangan dasar penyusunan insentif Menurut Hasibun, (2008:94). Antara lain sebagai berikut :

1. Fasilitas

Fasilitas adalah kenikmatan atau fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses kepesawatn perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansi dari insentif terutama eksekutif yang dibayar mahal.

2. Lama karyawan bekerja

Besarnya insentif ditentukan atas dasar lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Cara perhitungannya dapat menggunakan per jam, per hari, per minggu atau pun per bulan. Umumnya cara yang diterapkan apabila ada kesulitan dalam menerapkan cara pemberian insentif berdasarkan kinerja. Memang ada kelemahan dan kelebihan dengan cara ini, antara lain sebagai berikut :

a) Kelemahan

1. Terlihatnya adanya kelemahan cara ini sebagai berikut :
2. Mengakibatkan mengendornya semangat kerja karyawan yang sesungguhnya mampu memproduksi lebih dari rata-rata.
3. Tidak membedakan usia, pengalaman dan kemampuan karyawan.
4. Membutuhkan pengawasan yang ketat agar karyawan sungguh-sungguh bekerja.
5. Kurang mengakui adanya kinerja karyawan.

b) Kelebihan

Di samping kelemahan tersebut di atas, dapat dikemukakan kelebihan-kelebihan cara ini sebagai berikut:

1. Dapat mencegah hal-hal yang tidak atau kurang diinginkan seperti: Pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat.
2. Menjamin kepastian penerimaan insentif secara periodik.
3. Tidak memandang rendah karyawan yang cukup lanjut usia.
4. Senioritas.

2.1.7 Analisis SWOT

Pengertian analisis SWOT menurut David mengemukakan bahwa : “Analisis SWOT adalah evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.”. SWOT adalah singkatan dari kata-kata *Strengths* (kekuatan perusahaan) *Weaknesses* (kelemahan perusahaan), *Opportunities* (peluang bisnis) dan *Threats* (Ancaman untuk mencapai tujuan). Berikut ini merupakan penjelasan dari SWOT (David, Fred R., 2005:47) yaitu:

1. Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar yang dapat dilayani oleh perusahaan yang diharapkan dapat dilayani. Kekuatan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di pasar

2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan. Keterbatasan tersebut

dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan pemasaran dapat merupakan sumber dari kelemahan perusahaan.

3. Peluang (*Opportunities*)

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecendrungan – kecendrungan penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara perusahaan dengan pembeli atau pemasok merupakan gambaran peluang bagi perusahaan.

4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Adanya peraturan-peraturan pemerintah yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi kesuksesan perusahaan.

❖ Strategi matriks SWOT

Menurut Freddy Rangkuti (2006:31) strategi matriks SWOT ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis. Adapun empat kemungkinan alternatif strategis adalah:

- Strategi SO
Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- Strategi ST
Strategi ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
- Strategi WO
Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- Strategi WT
Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.2 Kerangka Pemikiran

Menurut Uma Sekaran dalam Sugiyono (2011:60) mengemukakan bahwa ‘Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai hal yang penting jadi dengan demikian maka kerangka berpikir adalah sebuah pemahaman yang melandasi pemahaman-pemahaman yang lainnya, sebuah pemahaman yang paling mendasar dan menjadi pondasi bagi setiap pemikiran atau suatu bentuk proses dari keseluruhan dari penelitian yang akan dilakukan.

Polanyi merupakan orang pertama yang memperkenalkan bahwa *knowledge* terdiri dari dua jenis yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* (Tobing. 2007:21). Kedua jenis *knowledge* tersebut dapat dikonversi melalui empat jenis proses konversi, yaitu : Sosialisasi, Eksternalisasi, Kombinasi, dan Internalisasi. Untuk mendukung proses aktivitas dan pengembangan sumber daya di suatu organisasi yang merupakan perwujudan SECI (*Socialization, externalization, combination, internalization*). Organisasi yang menerapkan *Knowledge Management* (KM) merupakan organisasi yang bertindak sebagai katalis dan pengelola *knowledge* yang akan diidentifikasi, memahami dan menguasai *knowledge* dibidang tertentu. Oleh karena itu *Knowledge Management* akan sukses apabila terjadi interaksi diantara komponennya dan tidak terjadi tumpang tindih (*overlap*). Ketiga komponen yang kritis yaitu:

1. Alur *knowledge* yang benar dan sumber yang dilimpahkan ke organisasi .
2. Teknologi tepat yang disimpan dan dapat mengkomunikasikan *knowledge* tersebut.
3. Budaya tempat kerja yang benar, sehingga karyawan termotivasi untuk memanfaatkan *knowledge*.

Pemberian insentif adalah serangkaian usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk menarik minat para karyawan, dan merupakan pendorong atau rangsangan terhadap karyawan untuk lebih meningkatkan prestasi kerja karyawan itu sendiri, serta untuk mencapai tujuan – tujuan perusahaan sehingga menghasilkan *outcomes* yang baik bagi karyawan itu sendiri. Henry Simamora (2004:514) menyatakan bahwa” Program insentif berupaya untuk menghubungkan bayaran dengan kinerja guna mengimbangi kinerja di atas rata – rata secara cepat dan langsung, program insentif berupaya untuk memperkuat hubungan kinerja – imbalan, dengan demikian memotivasi kalangan karyawan yang terpengaruh.

Berikut ini beberapa hasil penelitian yang sebelumnya yang berkaitan dengan knowledge management dan insentif yang dapat menjadi rujukan penulis dalam penelitian ini.

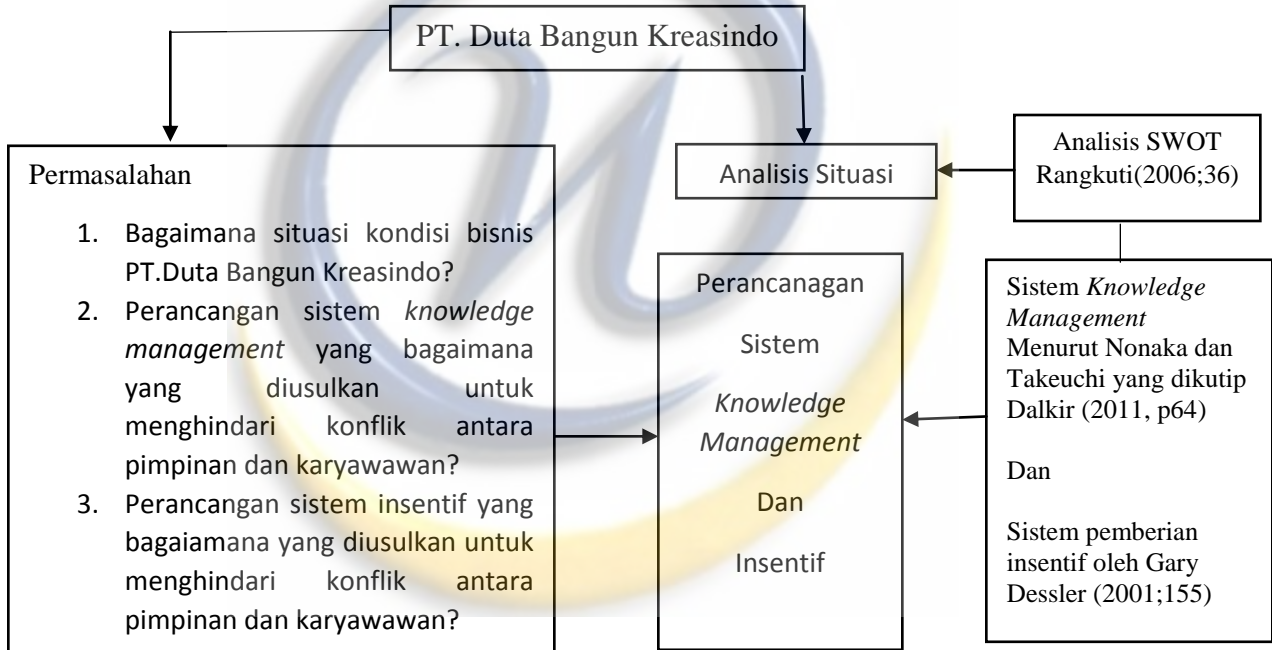
Tabel 2.2: Kajian Terdahulu dari Jurnal

No	Judul	Nama Pengarang	Variabel	Keterangan
1	STRATEGI PENERAPAN KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI LEMBAGA XYZ	DWI LISTRIANA KUSUMASTUTI, NPM: 0922200643; 23 APRIL 2012 BINUS	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>People</i> 2. <i>Process</i> 3. <i>Technology</i> 4. <i>Kinerja</i> 	Secara keseluruhan <i>Knowledge Management System</i> dengan komponen <i>People, Process, Technology</i> memiliki nilai korelasi terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan sebesar 0.663, artinya terdapat hubungan dengan pengaruh yang kuat karena nilainya mendekati 1.
2	ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP KINERJA KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM SEBAGAI DASAR PENGEMBANGAN ORGANISASI	RIAN DHARMAWAN, WAHYU SARDJONO; 14 SEPTEMBER 2012; BINUS	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Knowledge Discovery</i> 2. <i>Knowledge Capture</i> 3. <i>Knowledge Sharing</i> 4. <i>Knowledge Application</i> 	Dari hasil analisis faktor yang dilakukan dalam penelitian ditemukan tiga faktor baru yang mempengaruhi kinerja KMS, yaitu : <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Knowledge Collecting and utilization</i> 2. <i>Knowledge Transfigure</i> 3. <i>Knowledge Activity</i>
3	ANALISIS DAN PERANCANGAN SISTEM INFORMASI GAJI DAN TUNJANGAN INSENTIF DIVISI REDAKSI RAKYAT MERDEKA GROUP	MOHAMAD FERDY ROSYADI 2009 BINUS	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Technical</i> 2. <i>Organizational</i> 3. <i>Human</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dengan adanya Sistem Insentif ini, permasalahan yang timbul dapat terselesaikan. 2. Adanya sistem diharapkan dapat mengurangi terjadinya kesalahan pemberian nilai pada

4	ANALISIS PENGARUH JENIS INSENTIF DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN SERTA DAMPAKNYA TERHADAP PENINGKATAN PRODUKTIVITAS PADA PT. RENOVA ANDALAN INDONESIA	WENDY KESUMA; EDY HARSONO 2011 BINUS	1. Jenis insentif 2. Lingkungan kerja 3. Kepuasan Kerja Karyawan	Ada pengaruh Jenis Insentif dan lingkungan kerja yang berkontribusi positif dan signifikan dengan pengaruh cukup kuat terhadap kepuasan kerja karyawan
---	---	--	--	--

Dengan demikian maka penulis dalam membuat kerangka berpikir perancangan yang digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.5 Kerangka Pemikiran



Sumber: Peneliti