

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan asset yang sangat penting bagi perkembangan setiap perusahaan untuk dapat mempertahankan keberadaan perusahaan dalam era persaingan terbuka dan global saat ini. Peningkatan kemampuan SDM untuk dapat menjalankan fungsi kerjanya dengan lebih baik sangat diperlukan, oleh karena itu hamper kebanyakan perusahaan mempunyai agenda pelatihan secara rutin untuk mendukung peningkatan SDM tersebut. Banyak usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja SDM, diantaranya melalui kegiatan pelatihan.

Kegiatan pelatihan merupakan proses memberikan atau meningkatkan kemampuan dan ketrampilan serta menanamkan sikap kepada karyawan dimana proses tersebut akan sangat membantu karyawan dalam mengoreksi kekurangan-kekurangan kerjanya dimasa silam sehingga karyawan tersebut dapat meningkatkan kinerjanya dalam bekerja. Saat ini kita memasuki era ekonomi berbasis *knowledge*, yang sebelumnya sudah terlewati era pertanian dan industry. Era ekonomi berbasis *knowledge* ditandai dengan semakin mengecilnya peran elemen produksi seperti lahan, tenaga kasar dan capital konvensional atau alat produksi. Tenaga kerja yang dibutuhkan tidak lagi berdasarkan kuantitas tetapi kualitas sehingga memunculkan istilah *knowledge worker*. *Knowledge worker* inilah yang memberi nilai tambah dan peningkatan produktifitas yang signifikan sehingga jauh lebih tinggi dari era-era sebelumnya.

Pada dasarnya setiap pekerja dapat menjadi seorang *knowledge worker* dengan menerapkan prinsip *lesson learnt*. Dimana prinsip dasarnya adalah setiap pengetahuan harus memiliki aksi atau tindakan untuk menghasilkan manfaat yang lebih baik atau adanya nilai tambah. Sebagai contoh seorang supir taksi, dia memiliki pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*task/skill*) dari dirinya sendiri. Potensi diri yang berupa pengetahuan tersebut diperoleh melalui *tacit* yaitu dari pengalamannya selama mengemudi, dan *explicit* merupakan pembelajaran formal (seperti sekolah mengemudi, sosialisasi peraturan dan undang-undang lalu lintas). Lingkungan seperti ekonomi, social, politik, dan budaya yang diibaratkan dengan lalu lintas, sikap perilaku penumpang, system perencanaan pengembangan kota, dan pengetahuan organisasi yakni sumber rujukan atau pengetahuan yang diibaratkan peta jalan kota dari inifo pariwisata. Setiap individu akan menggunakan pengetahuanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kemampuan serta ketrampilanya agar menghasilkan kinerja yang semakin baik. (<http://www.portalhr.com/kolom/2id150.html>).

Sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang memiliki ketrampilan, kemampuan pengetahuan, dan sikap yang baik dalam bekerja. Oleh karenanya, pihak perusahaan harus mengambil langkah-langkah agar dapat mengembangkan dan meningkatkan kualitas dari kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Pemimpin perusahaan yang baik adalah pemimpin yang selalu berusaha memajukan perusahaan yang dipimpinnya. Dalam hal ini, karyawan memegang peranan penting dalam hal pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, pemimpin yang baik akan berusaha memberikan yang terbaik pada tiap-tiap karyawanya guna menumbuhkan rasa semangat bekerja keras.

Kinerja merupakan hasil kerja atau karya yang dihasilkan oleh masing-masing sumber daya, khususnya dari sumber daya manusia atau karyawan yang dimiliki perusahaan. Kinerja karyawan juga merupakan suatu bentuk dari kesuksesan seseorang untuk mencapai peran atau target yang berasal dari perbuatannya itu sendiri. Kinerja karyawan meliputi kualitas dan kuantitas *output* serta keandalan dalam bekerja. Kinerja karyawan tergantung pada kombinasi kemampuan usaha dan kesempatan yang diperolehnya (Dale, 1992, p.3). Karyawan yang dapat bekerja dengan baik akan memiliki kinerja yang tinggi. Adanya kinerja tinggi yang dimiliki oleh karyawan. Diharapkan tujuan organisasi / perusahaan dapat tercapai. Oleh sebab itu kinerja merupakan sesuatu hal yang berperan penting dalam pencapaian sebuah tujuan organisasi (Triambar; 2011). Untuk menghasilkan kinerja yang baik maka perusahaan membutuhkan system yang baik pula. System ini bukan hanya peraturan dan standar yang ada, melainkan juga melibatkan pihak-pihak yang terkait langsung yaitu sumber daya manusianya.

Salah satu system manajemen yang menawarkan disiplin dalam memperlakukan intelektual sebagai asset yang dikelola adalah *knowledge management* (Honeycut; 2012). Kesadaran untuk menerapkan *knowledge management* yang kedepannya dan seterusnya akan disebut dengan KM. dalam strategi bisnis sangat diperlukan karena terbukti perusahaan menjadikan *knowledge* sebagai asset utamanya yang senantiasa mampu mendorong perusahaan untuk lebih inovatif yang bersumber pada pemilikan daya saing perusahaan terhadap para pesaingnya. Selama ini pengolahan *knowledge* dalam perusahaan masih tidak terdistribusi dengan baik. Sifatnya masih dari individu ke individu, secara lisan dan tidak terdokumentasi. *Knowledge* seorang

karyawan yang keluar dari perusahaan tersebut tidak mewariskan kepada penggantinya dan sebaliknya. Hal ini menyebabkan penerapan *knowledge management system* menjadi sangat penting bagi perusahaan.

Knowledge management (KM) bukan hanya sekedar pengetahuan, menurut Thomas Davenport & Laurence (2010) “ *knowledge* merupakan campuran dari pengalaman, nilai, informasi kontekstual, pandangan pakar dan intuisi mendasar yang memberikan suatu lingkungan dan kerangka untuk mengevaluasi dan menyatukan pengalaman baru dengan informasi”. Sebenarnya menurut mereka bahwa *knowledge management* adalah bagaimana orang-orang dari berbagai tempat yang berbeda mulai saling bicara, yang sekarang populer dengan label *learning organization*. Setiarso (2012) mengemukakan dalam konteks menjaga eksistensi organisasi, manajemen pengetahuan (*knowledge management-KM*) merupakan kebutuhan bagi setiap organisasi. KM sendiri sejatinya dapat diartikan sebagai sebuah tindakan sistematis untuk mengidentifikasi, mendokumentasikan dan mendistribusikan segenap jejak pengetahuan yang relevan kepada setiap anggota organisasi tersebut, dengan tujuan meningkatkan daya saing organisasi yang terimplentasi pada konsep *knowledge management* itu sendiri yaitu *personal knowledge, job procedure* dan *technology*.

Perusahaan senantiasa menginginkan agar kinerja karyawannya baik, Tapecci (2010), mengatakan bahwa sebuah organisasi dapat berjalan efektif bila didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM). Pernyataan tersebut menerangkan bahwa sebuah perusahaan dapat mengalami pertumbuhan berkelanjutan tergantung bagaimana kinerja sumber daya manusianya. Tantangan terbesar yang dihadapi perusahaan adalah bagaimana menarik,

menahan dan mengembangkan karyawan nya. Salah satu cara untuk menghadapi tantangan ini adalah dengan memastikan kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai karyawan. Pemahaman terhadap kesesuaian karakteristik individu dengan organisasi dapat membantu perusahaan untuk memilih para karyawan dengan nilai dan keyakinan yang sesuai dengan organisasi dan membentuk pengalaman-pengalaman yang dapat memperkuat kesesuaian tersebut. Kesesuaian karakteristik individu dengan organisasi telah menjadi topik yang sangat menarik bagi para peneliti dan praktisi manajemen sumber daya manusia (MSDM). Pendapat-pendapat tentang memperkerjakan yang sesuai, pengaruh dari karyawan yang sesuai dengan perusahaan telah dikembangkan dalam banyak literature (misalkan, Chatman 2010, 2012; Kristoff 2010).

Tingkat kesesuaian karakteristik individu dengan organisasi sangat bergantung pada bagaimana organisasi mampu memenuhi kebutuhan karyawan (Cable & Judge; 2012). Lebih lanjut Kristoff (2010) mengatakan bahwa pemenuhan kebutuhan karyawan oleh organisasi seperti kompensasi, lingkungan fisik kerja dan kesempatan untuk maju sangat diperlukan oleh karyawan. Dilain pihak, organisasi membutuhkan kontribusi karyawan dalam bentuk komitmen dan kemampuan mereka. Banyak penelitian yang dilakukan mengenai kesesuaian individu dengan organisasi diantaranya Bowen *et al* (2012) dalam Mahardika

(2010) Berargumentasi bahwa memilih orang-orang berkepribadian sama dengan nilai organisasi akan menciptakan suatu sikap pekerja yang fleksibel. Dalam tinjauan ulang kesesuaian karakteristik individu dengan organisasi, Kristoff (2010) membuktikan secara empiris bahwa predicator kuat kepuasan

kerja dan komitmen organisasi. Pendapat lain dikemukakan oleh Chatman dan O'Reilly

(2010) yang menguji kesesuaian (*congruency*) individu dan organisasi dengan kinerja, mereka menemukan bahwa kesesuaian karakteristik individu dengan organisasi berhubungan positif dan kuat terhadap kepuasan kerja dan kinerja.

Dalam pencapaian tujuan perusahaan banyak unsur-unsur yang menjadi hal penting dalam pemenuhannya, diantaranya adalah unsur kepemimpinan atau pemimpin. Sumber daya yang tersedia jika tidak dikelola dengan baik maka tidak akan memperoleh tujuan yang akan direncanakan, sehingga peranan pemimpin sangat penting yang dapat mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mencapai suatu tujuan. Dasarnya kepemimpinan merupakan gaya seorang pemimpin mempengaruhi bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya, dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin ini yang akan digunakan untuk bisa mengarahkan sumber daya manusia (SDM) dapat menggunakan semua kemampuannya dalam mencapai kinerja yang baik.

Selain itu gaya kepemimpinan yang ditunjukkan seorang pemimpin untuk memberikan arahan kepada bawahan, hal penting lain yang harus dipahami oleh seorang pemimpin bahwa mengatur karyawan adalah hal yang sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan dan latar belakang yang dibawa ke organisasi. Karyawan tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal atau gedung. Karyawan merupakan assets yang sangat berharga yang dimiliki oleh perusahaan. Tujuan tidak akan terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki

perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran aktif karyawan tidak diikuti sertakan.

Sehingga untuk bisa memadukan antara kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, seorang pemimpin harus mengintegrasikan kedua hal tersebut, salah satunya dengan pemberian motivasi. Dengan motivasi ini, pemimpin dapat mendorong atau menggerakkan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif, berhasil dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Kemampuan dan kecakapan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan jika mereka tidak mau bekerja dengan giat.

Gaya kepemimpinan seseorang pemimpin dan motivasi yang diberikan oleh pemimpin dan bawahannya sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahan dalam hal ini adalah karyawan. Kinerja yang baik dari bawahan dapat diperoleh dengan gaya kepemimpinan dan motivasi pemimpin yang baik pula. Kinerja merupakan cara yang diperoleh dari kedua hal tersebut dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang dan suatu hal penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sebagaimana yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa *knowledge management* (KM), kesesuaian karakteristik individu dengan organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi merupakan factor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Selama ini kinerja karyawan telah banyak dihubungkan dengan variable lain. Namun masih sedikit penelitian yang menghubungkan anatar ke empat variable tersebut. Salah satu perusahaan yang

menerapkan program *knowledge worker* adalah CV. STAR SENTOSA. CV. STAR SENTOSA adalah perusahaan asing yang bergerak dibidang manufaktur *shoes, footwear, computerized embroidery* dan *laser cutting* yang beralokasikan di daerah sidoarjo-kapasan. CV. STAR SENTOSA akan mencapai visi, misi, tujuan, dan sasaran perusahaan apabila mendapat dukungan sepenuhnya oleh karyawan sebagai salah satu asset penting yang dimiliki oleh perusahaan.

Sebagai perusahaan, CV. STAR SENTOSA menyadari sepenuhnya bahwa setiap karyawan memperoleh kesempatan untuk mengaktualisasikan diri dan potensinya guna mewujudkan tercapainya tujuan perusahaan. Selain itu factor penting dari kinerja karyawan yang telah diuraikan seperti *knowledge management*, kesesuaian karakteristik individu dengan organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi telah diterapkan di CV. STAR SENTOSA khususnya pada BagianGudang. Penerapan *knowledge management* (KM) pada BagianGudangCV. STAR SENTOSA dapat dilihat menggunakan PDA (*personal digital assistant*) oleh karyawan lapangan dalam menjalankan tugasnya masing-masing untuk mensupport bagian-bagian lainnya. Dan juga adanya system informasi yang mengupgrade informasi mengenai stok material dan *procedure standar operasional* (SOP) yang jelas berbasis pada *system application of process* (SAP), sehingga karyawan dapat menjalankan tugas dalam pekerjaannya dengan baik.

Untuk kesesuaian karakteristik individu dengan organisasi, CV. STAR SENTOSA khususnya BagianGudangselalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan para karyawannya. Hal ini dapat dilihat dari fasilitas-fasilitas yang diperoleh atau dapat digunakan oleh seluruh karyawan dan juga lingkungan kerja yang kondusif (seperti : musholla, loker, area parkir, kantin, dan lain-lain).

Tiap pagi sebelum pekerjaan dimulai (sekitar 15 menit sebelum kerja dimulai) akan dilakukan *meeting* pagi guna mengevaluasi pekerjaan sebelumnya dan yang akan dikerjakan. Di situ tugas-tugas para *supervisor* dan kepala bagian (KABAG) akan memberi motivasi, pengarahan, dan tips-tips tentang pekerjaan yang akan dilakukan.

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan sebelumnya, masih adanya indikasi yang menunjukkan adanya permasalahan pada kinerja dan produktivitas kerja karyawan Bagian Gudang CV. STAR SENTOSA yang masih rendah atau belum maksimal, hal ini ditunjukkan dengan penanganan Kanban, request, dan *prepare material* ke Bagian Gudang yang masih lama bahkan melebihi *late time* (batas waktu) yang telah disepakati atau standart yang sudah ada. Tingkat kinerja karyawan yang masih rendah atau masih belum maksimal membutuhkan perhatian yang serius dari berbagai pihak terkait. Oleh karena itu dibutuhkan kajian ulang tentang pengaruh *knowledge management*, kesesuaian karakteristik individu dengan organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan khususnya Bagian Gudang CV. STAR SENTOSA.

1.2 Rumusan Masalah

Dengan merujuk pada latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat disusun *problem statement* atau permasalahan yaitu adanya indikasi bahwa kinerja karyawan masih rendah atau masih dibawah standart. Adapun masalah penelitian ini adalah mengapa kinerja karyawan masih rendah ?

Merujuk pada *problem statement* dan masalah penelitian yang ada, maka dapat dirumuskan *research question* atau pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Adakah pengaruh secara simultan *knowledge management*, kesesuaian karakteristik individu dengan organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan ?
2. Adakah pengaruh secara parsial *knowledge management*, kesesuaian karakteristik individu dengan organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan ?
3. Manakah yang lebih dominan pengaruhnya diantara variable *knowledge management*, kesesuaian karakteristik individu dengan organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah disebutkan di atas, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji secara simultan *knowledge management*, kesesuaian karakteristik individu dengan organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menguji secara parsial *knowledge management*, kesesuaian karakteristik individu dengan organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui manakah yang lebih dominan pengaruhnya diantara variable *knowledge management*, kesesuaian karakteristik individu dengan organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi penulis

Untuk memperoleh gambaran tentang pokok masalah yang ada pada objek penelitian (perusahaan) dan membandingkan dengan teori yang diperoleh selama mengikuti perkuliahan.

2. Bagi perusahaan

Sebagai bahan masukan bagi perusahaan terhadap pokok masalah yang telah disesuaikan dengan teori yang ada.

3. Bagi Universitas

Sebagai bahan referensi bagi peneliti yang mengambil topik serta bahasan yang sama dan menambah khasanah perbendaharaan penelitian di STIE MAHARDHIKA Surabaya.

1.5 Batasan Masalah

Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah penulis hanya mendeskripsikan pengaruh *knowledge management*, kesesuaian karakteristik individu dengan organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan Bagian Gudang CV. STAR SENTOSA.