

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia telah memasuki revolusi industri keempat atau industri 4.0 yang mana *artificial intelengent*, teknologi robot, big data dan *internet of things* membuat semua elemen dalam kehidupan manusia terhubung dengan mudah (Luna, 2018). Indonesia memiliki lima sektor prioritas untuk menuju industri 4.0, kelima industri tersebut antara lain industri makanan & minuman, industri otomotif, industri kimia, industri elektronika, dan industri tekstil & pakaian jadi (Kemenperin, 2018).

Kelima industri tersebut memberi kontribusi sebesar 60 persen untuk PDB, kemudian menyumbang 65 persen terhadap total ekspor, dan 60 persen terhadap tenaga kerja. Kementerian perindustrian terus fokus untuk meningkatkan daya saing lima sektor industri tersebut. Misalnya, target industri makanan dan minuman akan menjadi kekuatan manufaktur besar di tingkat Asean (Kemenperin, 2018).

Industri makanan dan minuman merupakan salah satu manufaktur unggulan yang mampu memberikan kontribusi besar terhadap perekonomian nasional. Laju pertumbuhan sektor industri makanan dan minuman berdasarkan data kementerian perindustrian pada Triwulan I tahun 2018 mencapai 12,70 persen dan berkontribusi hingga 35,39 persen terhadap PDB industri non-migas (Bella, 2018).

Kementerian prindustrian mencatat pada Triwulan II 2018, pertumbuhan industri makanan dan minuman mencapai 8,67 persen atau melampaui pertumbuhan ekonomi nasional sebesar 5,27 persen. Sektor industri makanan dan

minuman mampu memberikan kontribusi tertinggi terhadap PDB industri pengolahan nonmigas hingga 35,87 persen (Setiawan, 2018).

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik, ekonomi Indonesia Triwulan III-2018 terhadap Triwulan III-2017 tumbuh 5,17 persen *year on year*. Dari sisi produksi, pertumbuhan didorong oleh semua lapangan usaha. Merujuk pada data Badan Pusat Statistik (BPS), industri makanan dan minuman tumbuh 8,10 persen (Chasani, 2018).

Pertumbuhan fluktuatif di dalam industri makanan dan minuman salah satunya diperlihatkan oleh industri *bakery*. Menurut data dari Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman Seluruh Indonesia (GPMMI), pertumbuhan konsumsi roti dan kue di Indonesia terus meningkat setiap tahunnya, pada periode 2010-2014 konsumsinya tumbuh rata-rata 14 persen per tahun, tapi pada periode 2014-2020 diperkirakan hanya tumbuh 10 persen. Potensi pertumbuhan pasar yang masih besar dengan konsumsi perkapita rakyat Indonesia terhadap roti yang masih rendah dan dibawah negara-negara Asean lainnya menjadikan sektor industri roti dan kue menjadi sangat menarik bagi investor asing. Hal ini menuntut pengusaha roti Indonesia baik skala kecil, menengah, hingga besar perlu terus-menerus melakukan inovasi dalam membuat bentuk dan cita rasa roti dan kue agar tetap diminati oleh masyarakat (Agroindonesia, 2017).

PT Zeelandia Indonesia merupakan perusahaan milik keluarga Belanda di 27 negara. Yang didirikan pada tahun 1900, Zeelandia memiliki pengalaman lebih dari satu abad dalam hal inovasi bahan roti, proses pembuatan dan konsep pemasaran.

Zeelandia Indonesia menghadirkan produk *bakery ingredients & confectionery* yang lengkap (Zeelandia, 2016).



Sumber : Website Foodbay, 2018

Gambar 1. 1 Baking Demo Cake Kekinian Dari PT Zeelandia Indonesia

PT Zeelandia Indonesia berkomitmen untuk memenuhi kepuasan pelanggan dan selalu melakukan peningkatan berkesinambungan. Kegiatan yang dilakukan adalah dengan mengembangkan aplikasi produk yang inovatif dan kreatif. PT Zeelandia Indonesia melakukan promosi salah satunya dengan mengadakan demo *baking* oleh *chef-chef* profesional seperti yang ditunjukkan oleh gambar 1.1, selain promosi kegiatan tersebut juga menjadi salah satu cara PT Zeelandia Indonesia *transfer* pengetahuan kepada konsumen, PT Zeelandia juga berkomitmen untuk memenuhi permintaan produk yang tepat waktu dan jumlah, kemudahan pelayanan yang memberikan solusi, serta sumber daya manusia yang berkompeten (Susanti, 2018).

Memiliki sumber daya manusia yang berkompeten merupakan bagian dari kinerja *human resources department* pada PT. Zeelandia Indonesia. Karena dapat dikatakan sebuah organisasi dapat tumbuh apabila organisasi tersebut bertambah

jumlah outlet dan kantor cabangnya, juga ketika organisasi tersebut mendapatkan *Revenue* (Pendapatan) yang tinggi. Dan tidak hanya hal itu, yang lebih penting lagi adalah apabila di dalam organisasi tersebut memiliki kualitas manusia yang bukan lagi sekedar pelengkap organisasi dalam berkembang, namun sudah menjadi *Intangible Asset* yang penting (Rangkayo, 2014).

Menyadari hal ini, divisi *learning and development* melakukan salah satu upaya untuk membuat sumber daya manusia di dalam perusahaan menjadi *Intangible Asset* yang penting, yaitu dengan melakukan pengelolaan pengetahuan bagi karyawan, karena pengetahuan dianggap sebagai sumber daya paling penting yang strategis untuk organisasi (Perez & Cruz, 2015).

Dengan memberikan *knowledge transfer* artinya perusahaan telah berupaya menyediakan sarana untuk pengelolaan pengetahuan dan memungkinkan karyawan dapat memberikan hasil terbaik. Namun, melakukan kegiatan *knowledge transfer* bukan hal yang mudah, hal ini tergantung pada kesediaan orang untuk *men-transfer* pengetahuan mereka dan apakah pengetahuan yang dimiliki oleh individu tersebut dapat berpindah dari individu ke tingkat kelompok atau organisasi. Masalah yang sering dihadapi adalah bahwa tidak semua orang mau mentransfer pengetahuan mereka (Perez & Cruz, 2015).

Knowledge transfer merupakan hal yang lumrah dilakukan oleh sebuah organisasi baik secara langsung atau tidak langsung karena *knowledge transfer* berfungsi untuk mempertahankan kinerja, pencapaian, posisi pasar dan lainnya. Seorang atasan tentu ingin bekerja dengan efektif dan efisien sehingga akan memaksimalkan kemampuan (*capacity and capability*) anggotanya dalam bekerja

dan berkarya, melalui cara-cara yang mudah namun efektif dalam penjelasan tugas dan fungsi. Namun dengan adanya mobilitas yang tinggi dan makin rendahnya loyalitas kerja, maka perpindahan pengetahuan ini tidak selalu berjalan baik dan tepat sasaran (Rangkayo, 2014).

Berdasarkan *in-depth interview* pada karyawan PT Zeelandia Indonesia, lima dari delapan orang enggan menjadi pembicara dalam kegiatan *sharing knowledge* yang diadakan perusahaan dengan alasan bahwa mereka tidak mendapatkan hadiah atau imbalan atas itu. Hanya karyawan dengan level *supervisor* dan kepala bagian yang aktif mengisi *sharing knowledge* karena sudah bagian dari tuntutan pekerjaan mereka. Juga, lima dari delapan orang merasa bahwa perusahaan kurang menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk dapat meningkatkan kinerja. Dan enam dari delapan orang bawahan segan untuk mengemukakan pendapat kepada atasan mereka, hal ini membuat solusi dan pengetahuan baru menjadi terhambat dari sebuah masalah. Yang mana hambatan-hambatan tersebut dapat menurunkan kinerja karyawan di dalam masing-masing organisasi. Hal tersebut mencerminkan situasi kerja yang kurang kooperatif.

Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja adalah *organization commitement* dari anggota organisasi tersebut. *Commitment* terbagi menjadi tiga, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. *Affective commitment* merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan akan nilai-nilainya. *Continuance commitment* merupakan nilai ekonomi yang dirasakan bila bertahan dalam suatu organisasi dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. *Normative commitment* merupakan kewajiban

untuk bertahan dalam organisasi karena alasan moral atau etis (Suswati & Budianto, 2013).

Karyawan dengan tingkat *affective commitment* yang tinggi cenderung untuk tidak meninggalkan organisasi dan cenderung memiliki motivasi tinggi dalam bekerja, serta lebih bersedia untuk memberikan upaya tambahan yang dengan demikian mereka secara umum lebih bersedia untuk membagikan pengetahuan mereka di dalam organisasi. *Affective commitment* dapat sangat mempengaruhi kesediaan pekerja untuk berbagi pengetahuan mereka. Menemukan bahwa *affective commitment* dapat memotivasi karyawan untuk berbagi dan mentransfer pengetahuan mereka (Perez & Cruz, 2015).

Affective commitment mendasari gagasan pertukaran, di mana individu melampirkan diri mereka ke organisasi dengan imbalan tertentu dari organisasi. *Reward* memfasilitasi *affective commitment* dengan memotivasi karyawan untuk menghabiskan waktu dan energi di dalam organisasi, karena karyawan merasa berkewajiban untuk membalas ketika kebutuhan mereka telah dipenuhi oleh organisasi (Perez & Cruz, 2015).

Berdasarkan observasi penulis PT Zeelandia Indonesia memiliki kurang dari 200 karyawan tetap sehingga membuat satu orang karyawan memiliki pekerjaan yang cukup banyak. Banyaknya pekerjaan membuat beberapa orang tidak mampu mengerjakan pekerjaan mereka dalam sehari, namun untuk kelangsungan kinerja yang baik beberapa karyawan diharuskan membantu rekan kerjanya yang mengalami overload kerja. Berdasarkan observasi sebanyak enam dari delapan orang enggan mengerjakan pekerjaan yang bukan merupakan bagian dari pekerjaan

mereka. Mereka tidak merasa bahwa masalah perusahaan merupakan masalah mereka juga. Sehingga enggan untuk mengerjakan pekerjaan teman mereka apabila teman mereka berhalangan hadir.

Sementara itu lima dari delapan orang juga enggan ikut serta dalam acara yang diadakan perusahaan dua diantaranya adalah acara *launching* visi misi dan *family gathering* dengan berbagai alasan. Beberapa alasannya karena mereka hanya memiliki sedikit waktu dan pekerjaan mereka terlalu banyak, atau beberapa dari mereka lebih ingin beristirahat dibanding berpartisipasi dalam acara tersebut. Mereka merasa bahwa mereka tidak terikat secara emosional terhadap perusahaan sehingga enggan untuk hadir dalam acara-acara yang diadakan perusahaan. Dan juga lima dari delapan orang kurang merasa senang apabila harus menghabiskan sisa karirnya di perusahaan.

Intrinsic reward adalah *reward* yang tidak memiliki wujud nyata, yang diterima karyawan untuk dirinya sendiri, biasanya *reward* ini merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena mendapat pengakuan, tanggung jawab dan kesempatan belajar (Syahril & Nurbiyati, 2016). Dikatakan *intrinsic reward* apabila seseorang melakukan sesuatu, ia mendapatkan kepuasan, perasaan lega, serta peningkatan kepercayaan diri, mencakup rasa penyelesaian dalam pencapaian prestasi, otonomi, dan pertumbuhan pribadi (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2011).

Namun pada PT Zeelandia Indonesia, berdasarkan *in-dept interview* sebanyak lima dari delapan orang merasa bahwa ia tidak memiliki otonomi misalnya kemandirian dalam mengambil keputusan dan mengemukakan ide di dalam

pekerjaan. Lima dari delapan orang juga kurang diberikan kesempatan untuk berkembang secara pribadi. Dan lima dari delapan orang merasa kurang memiliki keterikatan dengan perusahaan karena enggan untuk terlibat aktif dalam aktivitas perusahaan.

Reward jenis lain adalah *extrinsic reward* merupakan *reward* yang nyata, bisa berupa finansial seperti gaji, bonus, tunjangan dan bisa pula berupa non finansial seperti promosi (Syahrial & Nurbiyati, 2016). Berdasarkan *in-dept interview* yang telah penulis lakukan lima dari delapan orang mengaku bahwa perusahaan kurang memberikan kenaikan gaji yang sesuai secara berkelanjutan. Mereka merasa dengan masa kerja yang dan banyaknya pekerjaan yang mereka kerjakan, seharusnya bisa mendapatkan gaji lebih dari gaji yang mereka dapatkan sekarang. Enam dari delapan orang juga merasa tidak memiliki kesempatan untuk promosi, dan lima dari delapan orang merasa tidak diberikan kelonggaran waktu dalam bekerja.

Reward dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut (Syahrial & Nurbiyati, 2016).

Sesuai dengan latar belakang diatas, penulis memiliki ketertarikan untuk melakukan penelitian dengan judul “*Analisis Pengaruh Extrinsic dan Intrinsic Reward terhadap Affective Commitment serta Implikasinya Pada Knowledge*

Transfer : telaah pada karyawan PT Zeelandia Indonesia” penelitian ini dilakukan berdasarkan pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Perez & Cruz, 2015 dengan judul jurnal “*The Mediating Role of Affective Commitment in The Reward- Knowledge Transfer Relation*”.

1.2 Rumusan Masalah

Dalam penelitian ini, berdasarkan dengan latar belakang yang telah dipaparkan, ada beberapa masalah yang muncul :

1. Karyawan merasa belum puas atas *extrinsic reward* yang di dapatkan, sehingga kurang terikat secara emosional terhadap perusahaan (*affective commitment*).
2. Karyawan merasa belum puas atas *intrinsic reward* yang di dapatkan, sehingga kurang terikat secara emosional terhadap perusahaan (*affective commitment*).
3. Karyawan merasa kurang terikat secara emosional dengan perusahaan sehingga enggan berkontribusi lebih seperti memberikan *knowledge transfer* untuk lingkungan sekitar organisasi.

Masalah tersebut dapat dijawab dengan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah *extrinsic reward* berpengaruh positif terhadap *affective commitment* karyawan di PT. Zeelandia Indonesia?
2. Apakah *intrinsic reward* berpengaruh positif terhadap *affective commitment* karyawan di PT. Zeelandia Indonesia?

3. Apakah *affective commitment* berpengaruh positif terhadap *knowledge transfer* karyawan di PT. Zeelandia Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh *extrinsic reward* terhadap *affective commitment* pada PT. Zeelandia Indonesia.
2. Untuk mengetahui pengaruh *intrinsic reward* terhadap *affective commitment* pada PT. Zeelandia Indonesia.
3. Untuk mengetahui pengaruh *affective commitment* terhadap *knowledge transfer* pada PT Zeelandia Indonesia

1.4 Batasan Penelitian

Penulis membatasi ruang lingkup penelitian untuk memudahkan penelitian dengan sebagai berikut :

1. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan pada department *sales, research and quality, production, marketing, dan smiss* di PT Zeelandia Indonesia.
2. Penelitian memiliki beberapa variable yaitu, *extrinsic reward, intrinsic reward, affective commitment, dan knowledge transfer*.
3. Pengambilan data dilakukan dengan membagikan quisioner kepada karyawan PT Zeelandia Indonesia dari *department sales, research and quality, production, marketing, dan smiss*

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Akademik

Penelitian dapat memberikan informasi akademis mengenai pengaruh *Intrinsic* dan *Extrinsic Reward* terhadap *Knowledge Transfer* melalui *Affective Commitment* di dalam perusahaan manufaktur.

1.5.2 Manfaat Praktis

Penelitian dapat memberikan informasi dan saran yang dapat berguna untuk para praktisi mengenai pengaruh *intrinsic* dan *extrinsic reward* terhadap *affective commitement* yang berimplikasi pada *knowledge transfer* di dalam perusahaan manufaktur yang termasuk kategori industri makanan & minuman yang di fokuskan pada PT Zeelandia Indonesia.

1.6 Sistematika Penelitian

Sistematika penulisan pada penelitian ini terbagi menjadi 5 bab, yaitu :

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang latar belakang tentang penelitian, berisi tentang data-data makro industri makanan dan minuman, data mikro industri , data perusahaan dan fenomena yang terjadi pada PT Zeelandia Indonesia.

BAB II: LANDASAN TEORI

Membahas tentang teori-teori terkait dengan variable yang ada di dalam penelitian yaitu *reward*, *extrinsic reward*, *intrinsic reward*, *affective commitment*, dan *knowledge transfer*.

BAB III: METODOLOGI PENELITIAN

Berisi tentang tabel operasional serta menjabarkan metode penelitian yang digunakan dan membahas rancangan, sumber data, variable dan pengukuran.

BAB IV: ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Berisi hasil dari analisis pengaruh *extrinsic* dan *intrinsic reward* terhadap *Affective Commitment* serta *implikasinya* pada *knowledge transfer* yang dilakukan pada PT Zeelandia Indonesia. Penelitian dilakukan berdasarkan konsep dan metodologi yang digunakan beserta penjabarannya.

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi tentang kesimpulan terkait analisis *pengaruh extrinsic* dan *intrinsic reward* terhadap *Affective Commitment* serta *implikasinya* pada *knowledge transfer* yang dilakukan pada PT Zeelandia Indonesia serta dan saran yang dapat diimplikasikan terhadap sistem *knowledge transfer* yang ada di perusahaan.