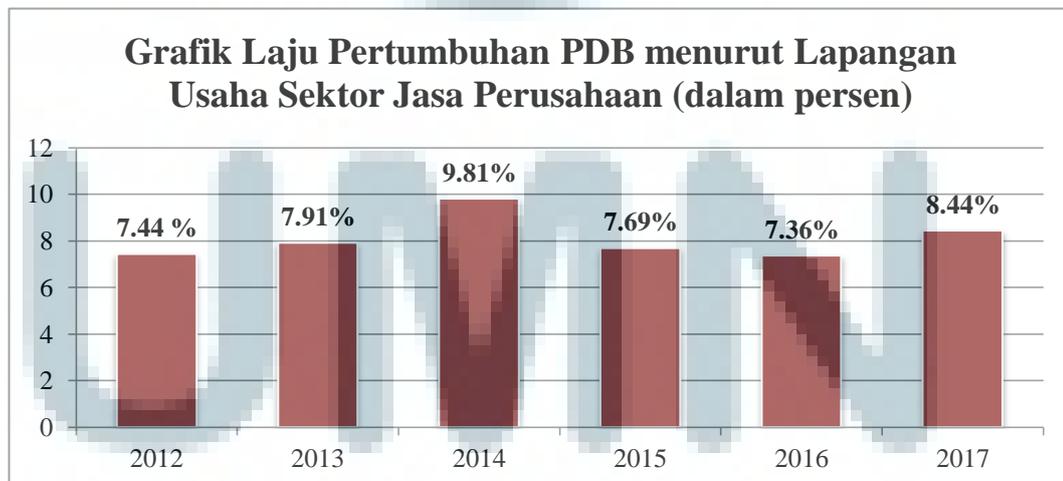


# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi saat ini, dunia bisnis memiliki perkembangan yang sangat pesat, hal ini mengakibatkan persaingan antar perusahaan semakin meningkat. Perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan daya saing agar mampu bertahan ditengah perubahan dunia bisnis yang semakin dinamis. Perusahaan berada di bawah tekanan yang besar untuk dapat mengembangkan, memperkuat, dan selalu memperbaharui kompetensi mereka dalam rangka menghadapi gejolak eksternal maupun internal. Salah satu sektor bisnis yang sedang berkembang saat ini yaitu pada bidang jasa. Sektor usaha jasa memiliki peranan dan perkembangan yang cukup baik dalam perekonomian Indonesia. (6 Sektor Ini Berpeluang Menangkan Bisnis Tahun 2017, 2017)



Sumber : Badan Pusat Statistik, 2017

**Grafik 1.1 Laju Pertumbuhan PDB menurut Lapangan Usaha Sektor Jasa Perusahaan**

Menurut data yang diolah dari Badan Pusat Statistik pada tahun 2017, dilihat dari jumlah laju pertumbuhan PDB menurut Lapangan Usaha, sektor jasa perusahaan memang memiliki pertumbuhan yang fluktuatif disetiap tahunnya. Namun, pada tahun 2016, dengan jumlah pertumbuhan sebesar 7,36%, dan tahun 2017 menjadi 8.44%, menandakan adanya peningkatan pada sektor usaha jasa di dua tahun terakhir (Badan Pusat Statistik, 2017)

**Tabel 1.1 Laju Pertumbuhan Kumulatif Produk Domestik Bruto Menurut Lapangan Usaha 2017**

PDB Lapangan Usaha (Seri 2010)	[Seri 2010] Laju Pertumbuhan PDB Seri 2010 (Persen)				
	Laju Pertumbuhan Kumulatif (c-to-c)				
	2017				
	Triwulan I	Triwulan II	Triwulan III	Triwulan IV	Tahunan
1. Jasa Perantara Keuangan	5.89	5.76	4.39	3.42	3.42
2. Asuransi dan Dana Pensiun	5.30	5.01	8.13	9.36	9.36
3. Jasa Keuangan Lainnya	7.19	8.34	10.59	9.21	9.21
4. Jasa Penunjang Keuangan	7.74	5.99	4.58	4.01	4.01
L. Real Estate	3.66	3.70	3.67	3.68	3.68
<b>M,N. Jasa Perusahaan</b>	<b>6.83</b>	<b>7.54</b>	<b>8.16</b>	<b>8.44</b>	<b>8.44</b>
O. Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	0.23	0.10	0.30	2.06	2.06
P. Jasa Pendidikan	4.05	2.42	2.82	3.66	3.66
Q. Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	7.06	6.69	6.96	6.79	6.79
R,S,T,U. Jasa lainnya	7.90	8.21	8.58	8.66	8.66

Sumber : Badan Pusat Statistik, 2017

Berdasarkan data keseluruhan pada tahun 2017, sektor usaha jasa memang mengalami kenaikan, dilihat dari jumlah pertumbuhan setiap triwulannya, yakni 6.83% pada triwulan pertama, 7,54% pada triwulan kedua, 8.16% pada triwulan ketiga, dan naik menjadi 8,44% di triwulan keempat. (Badan Pusat Statistik , 2017)

Dari berbagai jenis usaha yang masuk dalam kategori jasa perusahaan, salah satu bisnis jasa yang saat ini populer adalah *Event Organizer (EO)* dan *advertising*. *Event Organizer* yakni sebagai suatu pengelola kegiatan dan juga pengorganisir acara. Namun, di era modern saat ini, *event organizer* bukan lagi hanya sebagai sekelompok orang yang berguna untuk melancarkan sebuah acara, melainkan cakupannya menjadi lebih luas yaitu sebagai alat untuk promosi dimana berguna untuk dapat meningkatkan *brand image* dan juga *awareness* (popularitas) dari sebuah produk atau program baru (Tertarik Bisnis Event Organizer? Ini Tipsnya, 2017). *Event Organizer* sangat membantu pihak- pihak yang akan mengadakan *event* seperti *launching* produk, *gathering*, *workshop*, seminar, promosi, *talkshow*, atau yang lebih dikenal dengan *MICE (Meeting, Incentive, Convention, Exhibition)*. Pada tahun 2013, sektor *MICE* di Indonesia mengalami kemajuan yang baik, dilihat dari banyaknya kegiatan *MICE* yang bertaraf internasional terselenggara di Indonesia. (Industri MICE Tumbuh Pesat, 2013). Dengan pasar industri *MICE* yang semakin meningkat, maka persaingan global di dunia jasa *Event Organizer* dan *Advertising* juga akan semakin *competitive*.

**Tabel 1.2 Peringkat Jumlah *Meeting* untuk Wilayah Asia Pasifik dan Timur Tengah tahun 2016**

2016 Country & City rankings

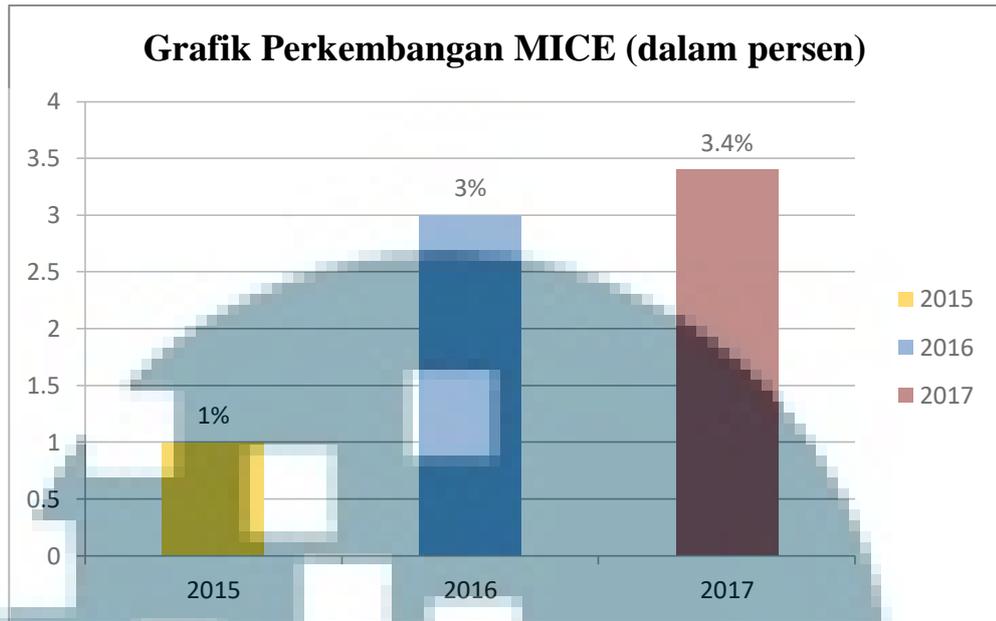
**Asia Pacific & Middle East rankings: number of meetings per country**

RANK	COUNTRY	# MEETINGS
1	China-PR.	410
2	Japan	410
3	Republic of Korea	267
4	Australia	211
5	Thailand	174
6	Singapore	151
7	India	143
8	Chinese Taipei	141
9	Malaysia	115
10	Hong Kong, China-PR.	99
11	Indonesia	94
12	United Arab Emirates	72
13	New Zealand	67
14	Philippines	66
15	Vietnam	48
16	Macao, China-PR.	37
17	Israel	34

Sumber : *International Congress and Convention Association (ICCA)*, 2016

Berdasarkan data dari *International Congress and Convention Association (ICCA)*, pada tahun 2016 Indonesia berada di peringkat ke sebelas untuk wilayah Asia Pasifik dan Timur Tengah, dengan jumlah kegiatan yang sudah diselenggarakan sebanyak 94 (internasional), dibandingkan dengan tahun lalu, Indonesia masih berada di peringkat 12. Peningkatan peringkat ini menunjukkan adanya kemajuan di dalam industri *MICE* di Indonesia dengan skala internasional. (ICCA Statistic Report Country & City Rankings, 2016)

Bersama dengan berkembangnya *MICE* Indonesia di dunia Internasional, untuk *MICE* di dalam negeri sendiri juga memiliki perkembangan yang cukup baik di setiap tahunnya, terlihat dari peningkatan yang terjadi pada industri *MICE*.



Sumber: Asosiasi Pameran Indonesia (ASPERAPI), 2017

**Grafik 1.2 Peringkat Jumlah *Meeting* untuk Wilayah Asia Pasifik dan Timur Tengah tahun 2016**

Menurut data dari Asosiasi Perusahaan Pameran Indonesia (Asperapi), industri *MICE* selalu mengalami perkembangan di setiap tahunnya. Terbukti dari yang hanya 1% pada tahun 2015, kemudian naik menjadi sebesar 3% pada tahun 2016, dan meningkat kembali pada tahun 2017 sebesar 3,4%. Hal ini tentunya menjadikan peluang pasar yang besar bagi para *Professional Conference Organizer (PCO)* di tanah air (INDUSTRI MICE: Jumlah Pameran Mulai Tumbuh, 2017). Pangsa pasar di dalam negeri yang tumbuh besar menjadi kekuatan untuk memenangkan bisnis *MICE* global. (Indonesia Tuan Rumah Pameran Bisnis ASEAN 2018, 2017)

Salah satu perusahaan yang bergerak di industri jasa *event organizer* adalah PT. Dwi Putra Kreasi. Perusahaan terletak di wilayah Bendungan Hilir, Jakarta dan sudah berdiri sejak tahun 2007. Sebagai salah satu perusahaan *Event*

*Organizer*, PT. Dwi Putra Kreasi menjadi pihak yang bertanggung jawab dalam terselenggaranya suatu *event*. Selama kurang lebih 10 tahun, PT. Dwi Putra Kreasi sudah berpengalaman dalam menangani banyak kegiatan *event*, dengan target market yaitu *B2B (Business to Business)*. *Client* utama dari perusahaan ini yaitu pihak Kementerian yang ada di Indonesia.

**Tabel 1.3 Data Contoh Pengalaman Pekerjaan Perusahaan**

No	Nama Paket Pekerjaan	Nama
1	Pemasangan Iklan Pariwisata Pada Media Cetak Dalam Negeri	Direktorat Sarana Promosi, Kemandu
2	Pembuatan Materi dan Penayangan Iklan Pariwisata Pada Televisi Paket I	Direktorat Sarana Promosi, Kemandu
3	Pekerjaan Internasional Sriwijaya Expo	Direktorat Konvensi, Insentif, dan pameran, Kemandu
4	Pekerjaan Apresiasi Wonderful Indonesia 2011	Direktorat Sarana Promosi Pariwisata Dalam Negeri
5	Pemasangan Iklan pada TV Kabel Internasional	Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif
6	Promosi Kuliner Indonesia di Jerman	Direktorat Promosi Pariwisata Luar Negeri, Kemparekraf
7	Promosi Indonesia Ruang ITB Berlin	Direktorat Penctran Indonesia, Kemparekraf
8	Indonesia Update 2015 di Amerika dan Belanda	Direktorat Jendral Informasi dan Komunikasi Kominfo
9	Workshop Peningkatan Kualitas Produksi Film	Direktorat Sarana Promosi, Kemandu
10	Sosialisasi Kebijakan Promosi Pariwisata Malang Pasar Eropa, Amerika, Timur Tengah	Direktorat Kementerian Pariwisata
11	Publikasi Branding Pariwisata Indonesia Media Elektronik Paket III Pasar Asia	Direktorat Kementerian Pariwisata
12	Media Elektronik Korea TV Wonderful Indonesia	Direktorat Kementerian Pariwisata
13	Bimbingan Teknis Pengelolaan Atraksi Wisata Tradisi Budaya NTB tahun 2017	Direktorat Kementerian Pariwisata
14	Publikasi Branding Pariwisata Indonesia, Media Ruang Internasional Pasar Thailand	Direktorat Kementerian Pariwisata
15	Bimbingan Teknis Sosialisasi Kebijakan Promosi Paket Wisata Halal, Park Lane Jakarta	Direktorat Kementerian Pariwisata
16	Pertunjukkan Rakyat Aceh di Sabang Fair rangkaian Sail Sabang 2017	Direktorat Jendral Informasi dan Komunikasi Kominfo
17	Pemasangan T-Banner dan Roll Up Banner Candar Of Event Cross Border NTT	Direktorat Kementerian Pariwisata
18	Promosi Kuliner Indonesia di Jerman	Direktorat Kementerian Pariwisata
19	Pemasangan Iklan Pariwisata pada media Elektronik Malaysia	Direktorat Kementerian Pariwisata

Sumber: Data Internal Perusahaan, 2017

Berbagai kegiatan *event* sudah ditangani oleh PT. Dwi Putra Kreasi, mulai dari *event* promosi, *workshop*, bimbingan teknis dan lain- lain. Salah satu kegiatan *event* besar yang ditangani oleh PT. Dwi Putra Kreasi yaitu dari *client* pihak Kementerian Pariwisata dalam rangka melakukan promosi Pariwisata Indonesia (*Wonderful Indonesia/ Pesona Indonesia*) di nusantara dan mancanegara. Selain itu, perusahaan juga memiliki area bisnis dibidang jasa periklanan, PT. Dwi Putra Kreasi membantu *client* dalam membuat sebuah iklan untuk promosi kegiatan, program, produk maupun jasa. PT. Dwi Putra Kreasi menyusun dan membuat iklan untuk mempromosikan pariwisata Indonesia, beserta kegiatan promosinya untuk keperluan tv komersil Negara Asia seperti Korea, Thailand, Singapore, dan

Malaysia. Dengan mengandalkan pengalaman serta kemampuan daripada karyawan di dalamnya, PT. Dwi Putra Kreasi menjadi salah satu *Event Organizer* yang berkualitas dan mampu memberikan kepercayaan kepada konsumen yakni *client* yang bekerjasama.

Berkembangnya industri *event organizer* sebagai industri yang kompleks dan melibatkan banyak pihak, mengharuskan perusahaan dengan bidang tersebut untuk memiliki sumber daya manusia yang sangat berkualitas, tidak terkecuali pada perusahaan PT. Dwi Putra Kreasi. PT. Dwi Putra Kreasi diharuskan memiliki karyawan yang mampu untuk menangani segala sesuatu yang berkaitan dengan pelaksanaan *event* dan pembuatan *advertising*, mulai dari perencanaan hingga akhir kegiatan. Salah satu hal yang memegang peranan penting dalam persaingan di usaha ini adalah sumber daya manusia yakni karyawan. Sumber daya manusia menjadi komponen penting dalam berjalannya suatu perusahaan, karyawan merupakan kombinasi antara fisik, tenaga, ide, pengetahuan, dan keterampilan untuk menggerakkan perusahaan, karyawan merupakan bagian yang sangat *critical* bagi suatu perusahaan dalam rangka bertumbuh, dan bersaing dengan *competitor*, baik lokal maupun secara global (Peran Leader dalam Learning, Training dan Development, 2013)

Dalam perusahaan, sumber daya manusia harus terus melakukan pengembangan sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan di organisasi. pengembangan dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan secara intelektual dan kepribadian. Mengingat masih rendahnya upaya perusahaan dalam rangka peningkatan *skill* dan pengembangan ilmu pengetahuan kepada karyawan, maka diperlukan adanya upaya pengelolaan pengetahuan dari

perusahaan. Berdasarkan riset yang dilakukan oleh *Accenture*, sebanyak 40% karyawan melakukan upaya sendiri dalam peningkatan *skill* dan ilmu pengetahuan. Sebanyak 60% mendapatkan *skill* baru dari pengalaman mereka dalam bekerja sehari-hari.

Perusahaan menyadari pentingnya sebuah pengetahuan di dalam perusahaan. Oleh karena itu perusahaan melakukan pengelolaan pengetahuan bagi karyawan, mengingat pengetahuan sebagai sumber yang paling strategis untuk sebuah organisasi, berkaitan dengan hal itu, maka pengelolaan *knowledge* dalam sebuah perusahaan menjadi semakin penting. (Yam & Chan, 2015). Pengetahuan digunakan sebagai salah satu pondasi untuk dapat mencapai keunggulan kompetitif dari sebuah perusahaan dan menjadi pendorong utama terbentuknya *value* perusahaan dengan tujuan utama dapat memenangkan persaingan (Alzubi, 2017). Maka dari itu, karyawan diharapkan mampu dan bersedia untuk membagikan pengetahuan dalam melakukan pekerjaan di sebuah perusahaan.

Organisasi berusaha untuk dapat meningkatkan kesediaan karyawan untuk dapat mengelola dan berbagi pengetahuan. Hal mendasar yang dihadapi organisasi yaitu banyak karyawan yang tidak memiliki keinginan untuk dapat membagikan pengetahuan kepada anggota organisasi lainnya, sehingga mereka harus dimotivasi untuk dapat membagikan pengetahuan yang mereka ketahui, salah satu cara yang dilakukan adalah dengan merancang sistem *reward*, yang secara khusus digunakan untuk mendorong dan memotivasi karyawan sehingga bersedia berbagi pengetahuan dengan orang lain (Cabrera & Cabrera, 2002).

*Reward* merupakan suatu penghargaan yang diperoleh dari kepuasan internal seseorang atau individu yang diperoleh melalui suatu proses dari kemampuan dalam suatu pekerjaan, contoh : prestasi, pengakuan, dan kemajuan (Total Reward, 2008). *Reward system* dapat menggunakan ekstrinsik dan juga instrinsik untuk dapat memotivasi perilaku karyawan. Dengan demikian, orang dapat termotivasi untuk bersedia berbagi apa yang mereka ketahui kepada orang lain (Cabrera & Cabrera, 2002). Karyawan akan mengembangkan komitmennya terhadap perusahaan ketika mereka merasa dihargai oleh perusahaan secara adil dan juga memadai, karyawan juga akan bersedia untuk dapat mentransfer dan menciptakan pengetahuan dalam rangka meningkatkan kinerja mereka (Uwe Wilkesmann, 2013). Adapun contoh *extrinsic reward* berupa gaji, upah, bonus, insentif dll. Sedangkan *intrinsic reward* berupa kesempatan bertumbuh, kesempatan untuk mengekspresikan diri, adanya tantangan dalam bekerja, kepuasan kerja yang dicapai, rasa memiliki (Bruce, 2012). *Extrinsic reward* dapat memotivasi karyawan karena dapat memenuhi kebutuhan fisik yang diutamakan. Setelah *extrinsic reward* terpenuhi, maka perusahaan harus meningkatkan komitmen karyawannya dengan pemberian *intrinsic reward* yang diberikan pada waktu yang tepat, sehingga karyawan dapat memiliki motivasi dan berdampak pada komitmennya dalam bekerja. Kedua jenis penghargaan ini harus dipertimbangkan untuk menganalisis potensial dalam kecenderungan karyawan untuk secara afektif berkomitmen terhadap organisasi. *Reward* memfasilitasi dan meningkatkan komitmen afektif dengan memotivasi karyawan untuk menghabiskan waktu dan energi di dalam organisasi (T. William. & Streers, 2014), karyawan menjadi berkewajiban untuk memberikan timbal-balik ketika

kebutuhan mereka dipenuhi oleh organisasi, yaitu melalui *reward* (Meyer, 1996). Karyawan akan semakin mengembangkan *affective commitment* yang kuat ketika merasa dihargai secara memadai oleh perusahaan tempat mereka bekerja.

*Affective commitment* yaitu suatu komitmen yang mengacu pada identifikasi mengenai keterlibatan, dan keterikatan emosional seseorang terhadap organisasi, dengan demikian, karyawan dengan *affective commitment* yang kuat akan tetap pada organisasi tempat mereka bekerja. (Meyer, 1996). Untuk mencapai kemauan untuk berbagi pengetahuan, seseorang perlu merasa berkomitmen terhadap organisasi dan tujuannya (Zmud, Kim, & Lee, 2014) *Affective commitment* memiliki hubungan terkait dengan pengalaman dalam bekerja dan karakteristik dimana organisasi dapat membuat karyawan merasa nyaman secara psikologis, contohnya perlakuan yang adil ketika pengambilan keputusan, manajer yang mampu untuk memberikan semangat bekerja kepada karyawan, karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi, dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas utama. (Meyer, 1996). Hal ini tentunya juga akan meningkatkan rasa kompetensi bagi para karyawan. Komitmen afektif menghasilkan rasa identitas kolektif di antara individu dalam organisasi, dan menghasilkan perilaku pro-sosial seperti berbagi pengetahuan secara sukarela. Identitas kolektif adalah perasaan memiliki yang mengarah pada rasa tujuan bersama. Rasa bangga akan tujuan ini meningkatkan kemungkinan bahwa individu berbagi pengetahuan untuk kemajuan organisasi (Gian Casimir, 2012). *Affective commitment* dapat mendorong karyawan untuk dapat mengatasi penolakan untuk berbagi pengetahuan. Individu yang berkomitmen terhadap organisasi akan cenderung bersedia untuk dapat berbagi

pengetahuan. Jika organisasi mampu untuk membangun *affective commitment* yang tinggi dari karyawannya, maka perusahaan akan mendapatkan manfaat positif dalam hal loyalitas, serta karyawan yang bersedia untuk memberikan usaha yang lebih untuk organisasi (Duncan, Felstead, & Green, 2013). Karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi cenderung memiliki motivasi yang tinggi, lebih bersedia untuk memberikan usaha ekstra, sehingga mereka lebih bersedia untuk melakukan *knowledge transfer* di dalam organisasi. (Maxine & Malley, 2016).

*Knowledge Transfer* adalah komunikasi pengetahuan dari sumber sehingga dipelajari dan diterapkan oleh penerima (Darr & Kurtzberg, 2010). *Knowledge Transfer* merupakan suatu proses untuk memindahkan pengetahuan dari individu yang disebut sebagai sumber pengetahuan (kontributor pengetahuan) ke penerima pengetahuan, yang nantinya pengetahuan tersebut akan digunakan sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh penerima pengetahuan (Linda & Paul, 2010).

*Knowledge transfer* sendiri memiliki perbedaan dengan *knowledge sharing*, *knowledge sharing* memiliki pengertian yaitu sebuah pertukaran pengetahuan antar dua individu; satu orang yang mengkomunikasikan pengetahuan, sedangkan seorang lainnya mengasimilasi pengetahuan tersebut menjadi sebuah pengembangan dan penciptaan pengetahuan baru (Jacobson, 2012)

Dalam penerapannya di dalam perusahaan PT. Dwi Putra Kreasi *knowledge transfer* harus dilakukan karena karyawan dituntut untuk mampu mengimplementasikan pengetahuan yang mereka miliki terutama agar mereka mampu melakukan dan menangani pekerjaan. *Knowledge Transfer* berkaitan dengan kemauan individu dalam organisasi untuk berbagi pengetahuan dengan

orang telah mereka dapatkan (Trivellas, Akriovouli, & Tsifora, 2015). *Knowledge* sendiri memiliki dua jenis yakni *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* adalah pengetahuan yang terdapat di dalam pikiran sesuai dengan pemahaman, keahlian dan pengalaman, yang berakar dalam tindakan seperti nilai, wawasan, emosi, dan intuisi subjektif, *tacit knowledge* bersifat pribadi dan sulit di formalisasikan. Sedangkan *explicit knowledge* mengacu pada pengetahuan yang dapat ditransmisikan ke dalam bahasa formal dan lebih sistematis, seperti dalam bentuk *paper*, buku, artikel, dokumen data dll (Nonaka, 1995).

*Knowledge transfer* dapat berpotensi untuk dapat meningkatkan produktivitas pekerja, baik individu maupun tim (K., Ahmed, & Mohamed, 2011). Dalam prakteknya berbagi pengetahuan di suatu organisasi tidak dapat dipaksakan, namun harus di dorong dan difasilitasi agar karyawan dapat melakukan transfer knowledge satu sama lain. *Knowledge transfer* berkaitan dengan kesediaan seseorang sehingga dapat memberikan pengetahuan yang dimiliki untuk dapat berpindah ke orang lain atau kelompok dan juga organisasi (Wilkesmann, Fischer, & Wilkesmann, 2013). Melalui *knowledge transfer*, maka perusahaan juga turut memberikan ruang dalam pengelolaan pengetahuan, demi mencapai sumber daya manusia yang berkualitas..

Penulis melakukan interview dengan beberapa karyawan di PT. Dwi Putra Kreasi. Salah satunya yakni Bapak Arif Syatri, selaku manajer *Human Resource and Development*, beliau sudah bekerja selama kurang lebih 9 tahun, sejak perusahaan mulai didirikan. Berdasarkan hasil *in-depth interview* dengan Bapak Arif, penulis mendapatkan informasi bahwa dari sisi *reward*, perusahaan memberikan *reward* yang berupa:

## 1. Gaji

Pembayaran gaji bulanan dilakukan oleh Dwi Putra Kreasi setiap tanggal 25 bulan berjalan. Jumlah besaran gaji didasarkan pada posisi dan kedudukan karyawan. PT. Dwi Putra Kreasi memberikan fasilitas kenaikan gaji secara berkala setiap setahun namun tergantung pada penilaian prestasi kerja, skala/ upah berlaku, dan nilai bisnis perusahaan. Gaji karyawan akan diakumulasikan dengan jumlah uang transport yang dihitung berdasarkan total kehadiran karyawan.

## 2. Tunjangan

Tunjangan diberikan dalam bentuk tunjangan jabatan yakni diberikan kepada karyawan mulai dari posisi level manajer. Selain itu tunjangan dalam bentuk Tunjangan Hari Raya (THR). THR diberikan sejumlah 1 (satu) bulan gaji kepada karyawan dengan masa kerja 12 (dua belas) bulan atau lebih secara terus-menerus. Tunjangan akhir tahun juga diberikan kepada karyawan sebesar 1 (satu) bulan gaji setiap tanggal 22 Desember.

## 3. Insentif

Insentif beserta dengan uang transport akan diberikan kepada karyawan yang melakukan dinas luar untuk keperluan pekerjaan kantor. Perhitungan insentif dan uang transport akan disesuaikan dengan pekerjaan yang dilakukan, baik itu saat menangani *event*, dan juga *advertising*. Selain itu, yang menjadi pertimbangan dalam pemberian insentif yaitu jenis kegiatan yang diselenggarakan, serta wilayahnya berada di dalam negeri atau di luar negeri.

Bagi seluruh karyawan perusahaan, insentif yang diterima karyawan selain gaji dan bonus yaitu adanya jaminan sosial contohnya berupa asuransi kesehatan, serta fasilitas- fasilitas yang diberikan oleh perusahaan.

#### 4. Bonus

Bonus diberikan kepada karyawan di divisi *advertising* dan *event* mampu mencapai jumlah kegiatan dan pembuatan iklan sesuai dengan target yang ditentukan oleh perusahaan. Selain itu, bonus juga diberikan kepada karyawan ketika perusahaan mencapai laba dalam satu tahun. Perusahaan juga memberikan bonus akhir tahun sesuai besaran jumlah gaji. Bonus diberikan kepada karyawan di divisi *advertising* dan *event* mampu mencapai jumlah kegiatan dan pembuatan iklan sesuai dengan target yang ditentukan oleh perusahaan. Selain itu, bonus juga diberikan kepada karyawan ketika perusahaan mencapai laba dalam satu tahun. Bonus yang diberikan baik itu untuk individu dan juga bonus yang diberikan berdasarkan kinerja tim. Bonus diberikan ketika karyawan atau tim mampu mencapai target kinerja yang sudah ditentukan.

#### 5. Jaminan Kesehatan dan Ketenagakerjaan

Perusahaan memberikan jaminan kesehatan berupa asuransi dari Allianz, beserta dengan BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan, yang memang diwajibkan oleh pemerintah

## 6. Fasilitas transportasi

PT. Dwi Putra Kreasi memberikan fasilitas mobil kantor untuk setiap karyawan yang akan melakukan perjalanan dinas dalam kota, untuk keperluan contohnya ketika meeting dengan client.

## 7. Fasilitas rekreasi

Setiap tahunnya, PT. Dwi Putra Kreasi selalu mengadakan dan memfasilitasi rekreasi sekaligus *gathering* bersama karyawan, sebagai bentuk apresiasi atas kinerja karyawan dan juga moment untuk dapat berkumpul.

Segala bentuk *reward extrinsic* yang diterima karyawan diberikan oleh perusahaan yang berguna untuk dapat memotivasi agar mereka dapat memiliki kinerja yang baik, serta berkomitmen terhadap perusahaan.

Penulis melakukan *in-depth interview* dengan mewawancarai 3 (tiga) orang di divisi *Event* yaitu Pak Nanto yang sudah bekerja selama 4 tahun, Pak Hendro yang sudah bekerja selama 6 tahun, dan Pak Amin yang sudah bekerja selama 1,5 tahun dan *Advertising* oleh Bapak Ervin yang sudah bekerja selama 5 tahun, Ibu Erna yang sudah bekerja selama 6 tahun, dan Mba Selly yang baru bekerja selama 9 bulan. Dari hasil *interview* tersebut, dapat disimpulkan bahwa seringkali karyawan merasa insentif yang diberikan ketika melakukan dinas luar kurang sesuai dengan yang diharapkan. Secara garis besar mereka memaparkan bahwa mengharapkan adanya pemberian *overtime*. Karyawan juga mengharapkan adanya pembayaran uang lembur (*overtime*) untuk yang bekerja diluar jam yang sudah ditentukan oleh perusahaan, karena seringkali jumlah pekerjaan yang banyak dan juga deadline yang diberikan, maka mau tidak mau harus mengerjakan diluar jam

yang sudah ditentukan, contohnya ketika harus menyelesaikan keperluan untuk lelang, dan pembuatan dokumen *event* dan *advertising*. Jika berdasarkan Ketentuan Pemberian Upah Lembur, *overtime* dapat diberikan yaitu ( UU No 13 2003 & Kepmenakertrans No 102 Tahun 2004 ) sesuai dengan waktu kerja lembur adalah waktu kerja yang melebihi 7 jam sehari untuk 6 hari kerja dan 40 jam dalam seminggu atau 8 jam sehari untuk 8 hari kerja dan 40 jam dalam seminggu atau waktu kerja pada hari istirahat mingguan dan atau pada hari libur resmi yang ditetapkan Pemerintah.

Pemberian *reward intrinsic* kepada karyawan juga masih dirasa belum maksimal, contohnya atasan memberi tanggung jawab dan pekerjaan kepada karyawan yang cenderung sama untuk menjadi *leader* dan dianggap hanya karyawan tersebut yang bisa menangani pekerjaan tersebut. Padahal karyawan lain juga memiliki potensi dan pengalaman yang sama. Hal ini dapat dilihat berdasarkan dari observasi langsung yang dilakukan oleh manajer HRD secara rutin setiap satu bulan sekali yakni ketika karyawan mengerjakan pekerjaan, selain itu juga berdasarkan penilaian sesuai dengan KPI (*Key Performance Indicator*), dimana berdasarkan penilaian tersebut memang dianggap sudah bisa dan mampu untuk dijadikan *leader*. Dapat dilihat jika, kurangnya kesempatan karyawan untuk dapat mengembangkan potensi dan *skill* yang dimiliki.

Dari hasil *in-depth interview* dengan Bapak Arif, selaku manajer HRD, menyatakan bahwa karyawan memiliki komitmen afektif (*affective commitment*) dalam bekerja. Karyawan mau melaksanakan dan mengimplementasikan budaya perusahaan, antara lain *discipline, solid, creative* dan *innovative*. Contohnya yaitu saat melaksanakan pekerjaan *event*, karyawan dituntut untuk dapat bekerjasama

dalam tim. Karyawan mampu untuk bekerjasama secara *solid* dan beradaptasi sesuai dengan pekerjaan ketika berada di dalam tim, serta dilihat dari kinerja karyawan saat melaksanakan pekerjaan, begitu juga dilihat dari hasil penilaian kinerja karyawan yang rata-rata memiliki hasil yang baik dan memuaskan. Namun, dari hasil observasi dan *in-depth interview* dengan manajer divisi *Event* yaitu Bapak Fauzi yang sudah bekerja selama 5 tahun dan Bapak Ryan selaku manajer *advertising* yang sudah bekerja selama 7 tahun, didapatkan informasi bahwa seringkali karyawan bekerja dengan kurang maksimal, contohnya ketika atasan memberikan tawaran pekerjaan dinas luar untuk karyawan A, karyawan tersebut justru memberikan *option* agar karyawan B yang mengambil dinas luar tersebut. Selain itu, beliau mengatakan jika jumlah pekerjaan yang banyak dengan deadline waktu yang dekat pada divisi *event* dan *advertising* membuat beberapa karyawan di bagian lain diharuskan membantu dalam mengerjakan tugas, contohnya dalam menyusun laporan pertanggung jawaban. Namun, tidak semua karyawan bersedia untuk mengerjakan tugas yang bukan merupakan bagian dari pekerjaannya. Dapat dilihat, jika hal ini mengindikasikan kurangnya *affective commitment* dalam hal keterlibatan karyawan baik di dalam pekerjaan utamanya, maupun ketika harus membantu pekerjaan diluar pekerjaan utama dan keinginan dalam menangani *project*.

Perusahaan yang bergerak dibidang jasa *event organizer advertising* sangat mengedepankan ide dan inovasi untuk menghasilkan outputnya. Masing-masing divisi memiliki cara tersendiri untuk dapat saling bertukar pikiran, *transfer* pengetahuan (*knowledge transfer*), ide dan informasi mengenai pekerjaan, misalnya perusahaan rutin memberikan pelatihan berupa *mentoring* yakni dengan

mengikutsertakan karyawan dengan dimentori oleh karyawan yang sudah dipilih dan dianggap memiliki pengalaman yang baik dan mampu untuk memberikan pengajaran kepada karyawan yang masih membutuhkan pelatihan dalam rangka menangani *event*. Karyawan akan terjun langsung di dalam kegiatan *event* bersama dengan mentornya. Cara ini dianggap lebih efektif di dunia *event organizer* karena karyawan akan langsung mendapatkan pengetahuan dengan cara mempraktekkan pekerjaan di lapangan. Hal ini dilakukan agar pengetahuan karyawan junior semakin bertambah.

Keterlibatan karyawan antar divisi PT. Dwi Putra Kreasi untuk ikut serta dalam kegiatan rutin yang diselenggarakan masih cukup rendah. Hal ini dapat dilihat dari hasil observasi penulis, kegiatan wajib pagi yang diselenggarakan pada pagi hari yakni *morning briefing*, yang merupakan sebuah kegiatan untuk memberikan *sharing* kepada karyawan lainnya mengenai pekerjaan yang sudah dan akan dilakukan. *Morning briefing* diadakan sebagai salah satu upaya perusahaan dalam memberikan informasi dan *sharing* masing-masing personal mengenai pekerjaan. Namun, tidak semua divisi ikut serta dalam kegiatan ini.

Dari hasil observasi penulis dan konsultasi dengan manajer *HRD* yaitu Bapak Arif Syatri, didapatkan informasi bahwa karyawan di PT. Dwi Putra Kreasi memiliki kerjasama yang baik di setiap divisinya, namun hal tersebut masih memiliki kelemahan yakni terjadinya hambatan dalam hal komunikasi. Contohnya ketika karyawan A pada divisi *Finance* mengerjakan pekerjaan yang kemudian akan dilanjutkan kepada karyawan B, saat karyawan B menemukan adanya kesalahan oleh pekerjaan yang dilakukan karyawan A, B enggan menegur karena

merasa segan, serta akan lebih banyak menghabiskan waktu. Sehingga karyawan B akan memperbaiki sendiri kesalahan yang dilakukan oleh karyawan A.

Perusahaan juga memberikan kesempatan untuk karyawan mengemukakan ide dan pendapat mengenai pekerjaan dengan tujuan karyawan dapat membagikan pengetahuan (*knowledge transfer*), ide, serta masukan yang dapat bermanfaat juga bagi karyawan lain namun pada prakteknya yang mengemukakan ide konsep yang merupakan bagian dari mengenai penyelenggaraan *project event* dan *advertising* hanya terpaku pada beberapa orang yang sama. Pengetahuan karyawan menjadi fokus perusahaan agar dapat memiliki ide dan konsep yang inovatif.

Sesuai dengan uraian latar belakang diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “*Analisis Pengaruh Extrinsic dan Intrinsic Reward terhadap Affective Commitment serta Implikasinya Pada Knowledge Transfer*” mengacu pada jurnal utama yang berjudul “*The Mediating Role of Affective Commitment in The Reward- Knowledge Transfer Relation.*”

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, penulis melakukan perumusan masalah pada penelitian, sebagai berikut :

1. Apakah *extrinsic reward* berpengaruh positif pada *affective commitment* karyawan di PT. Dwi Putra Kreasi?
2. Apakah *intrinsic reward* berpengaruh positif pada *affective commitment* karyawan di PT. Dwi Putra Kreasi?

3. Apakah *affective commitment* berpengaruh positif pada *knowledge transfer* di PT. Dwi Putra Kreasi?

### 1.3 Batasan Penelitian

Untuk memudahkan dalam melakukan penelitian, penulis membatasi ruang lingkup penelitian sebagai berikut :

1. Responden penelitian ini adalah karyawan di PT. Dwi Putra Kreasi dengan pada divisi *strategic business and event manager, finance, human resource and development*.
2. Variabel- variable yang diteliti adalah *extrinsic reward, intrinsic reward, affective commitment, dan knowledge transfer*.
3. Menggunakan kuisioner dalam pengambilan data.
4. Teknik analisa menggunakan aplikasi SPSS.

### 1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *extrinsic reward* terhadap *affective commitment*.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *instrinsic reward* terhadap *affective commitment*.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *affective commitment* terhadap *knowledge transfer*.

## **1.5 Manfaat penelitian**

### **1.5.1 Manfaat Akademik**

Penulis berharap penelitian ini dapat memberikan informasi yang tepat, sehingga bermanfaat bagi para pembaca. Melalui penelitian ini, pembaca diharapkan mendapat pembelajaran dan informasi baru mengenai adanya pengaruh *Reward* terhadap *Knowledge Transfer* melalui *Affective Commitment*.

### **1.5.2 Manfaat Praktisi**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan informasi serta tolak ukur dalam memahami pengaruh *Reward* terhadap *Knowledge Transfer* melalui *Affective Commitment* dalam perusahaan.

## **1.6 Metode dan Sistematikan Penulisan Laporan Penelitian**

### **1.6.1 Metode Penelitian**

Metode penelitian yang penulis gunakan adalah sebagai berikut :

1. Metode pengumpulan data

Metode pengumpulan data yang dilakukan oleh penulis :

- a. Data primer

Data primer adalah data yang didapatkan secara langsung dari sumber asli, tidak melalui perantara. Contoh : kuesioner, *interview*, observasi.

## 2. Teknik pengumpulan data

### a. Interview

Wawancara adalah salah satu teknik pengumpulan data. Pelaksanaannya dapat dilakukan secara langsung berhadapan muka dengan orang yang diwawancarai.

### b. Kuesioner

Kuesioner adalah suatu cara pengumpulan data dengan menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden. Daftar pertanyaan bersifat terbuka jika jawaban tidak ditentukan sebelumnya, dan bersifat tertutup jika *alternative* jawaban sudah disediakan.

## 1.6.2 Sistematika Penulisan

Hasil penelitian ini disusun dalam bentuk skripsi dengan sistem penyajian sebagai berikut :

### **BAB I PENDAHULUAN**

Dalam bab ini memuat tentang latar belakang mengenai hal- hal yang dapat diangkat menjadi fenomena untuk diteliti, rumusan masalah yang menjadi dasar dilakukan penelitian, tujuan yang akan dicapai dari penelitian ini, dan manfaat penelitian yang diharapkan penulis, serta terdapat sistematika penulisan skripsi sebagai pedoman untuk penelitian.

## **BAB II LANDASAN TEORI**

Dalam bab ini memuat tentang penjabaran teori- teori terkait dengan penelitian. Teori- teori tersebut menjelaskan definisi serta hubungan antara variable- variable penelitian yaitu *reward, extrinsic reward, intrinsic reward, affective commitment, dan knowledge transfer*. Pada bab ini juga akan dipaparkan mengenai penelitian- penelitian terdahulu yang dijadikan referensi dalam penelitian ini.

## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini berisi mengenai penjabaran metode penelitian yang akan digunakan mulai dari gambaran umum perusahaan sebagai objek penelitian, desain penelitian, ruang lingkup penelitian, teknik pengumpulan data dan prosedur pengambilan sample, definisi operasional dari setiap variable yang digunakan dalam penelitian ini serta teknik analisis yang digunakan untuk menjawab semua pertanyaan penelitian.

## **BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini akan berisi penjelasan teknik analisis data pembahasannya serta paparan dari hasil kuisisioner yang telah didapatkan. Proses analisis data yang dijabarkan meliputi uji validitas dan reliabilitas. Hasil kuisisioner tersebut selanjutnya akan dihubungkan dengan teori pada bab sebelumnya. Selain itu, penelitian juga akan memberikan analisis terkait dengan hasil penelitian ini.

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini akan memuat tentang kesimpulan berdasarkan hasil penelitian dari jawaban pertanyaan penelitian serta saran- saran untuk perusahaan PT. Dwi Putra Kreasi, serta referensi untuk penelitian selanjutnya.

