

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Dalam menghadapi arus era globalisasi sumber daya manusia memegang peranan yang sangat dominan dalam aktivitas atau kegiatan perusahaan. Keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya sangat tergantung pada kemampuan sumber daya manusia (karyawan) dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, setiap perusahaan perlu memikirkan bagaimana cara yang dapat dilakukan untuk mengembangkan sumber daya manusia agar dapat mendorong kemajuan bagi perusahaan dan bagaimana caranya agar karyawan tersebut memiliki produktivitas yang tinggi.

Mengelola sumber daya manusia bukanlah suatu perkara mudah, karena manajemen sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting, yaitu sebagai pusat pengelola dan penyedia sumber daya yang berkualitas. Manajemen sumber daya manusia menjadi keberhasilan dan kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuannya, dengan sumber daya manusia yang baik dalam kualitas dan kinerjanya perusahaan dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu proses penyeleksian sumber daya manusia untuk siap bekerja di perusahaan sangatlah penting yang harus dimiliki sebelum masuk ke dalam sebuah perusahaan adalah kemampuan *Knowledge Sharing* dan *HardSkill* dalam kinerjanya. Membangun dan mengembangkan serta mengawasi kinerja karyawan menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan, karena tidak semua kinerja karyawan bagus dan baik seperti yang diharapkan.

Berdasarkan kajian *Property Market Outlook* tahun 2017 yang dikemukakan oleh ungap Panangian Simanungkalit Sumber Daya Manusia merupakan kunci dalam menciptakan efisiensi pengelolaan yang senantiasa dapat meningkatkan kemampuan dalam pengambilan keputusan-keputusan strategis, khususnya yang terkait dengan aset properti. Keuntungan atau efisiensi dari investasi dalam sektor properti bukan berasal dari propertinya itu sendiri, melainkan dihasilkan dari kemampuan sumber daya manusia yang mengelola investasi property tersebut dengan skill yang dimiliki.

Secara umum *HardSkill* merupakan keterampilan teknis yang ada pada manusia. *HardSkill* merupakan penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi, dan keterampilan teknis yang berhubungan dengan bidang ilmunya. *HardSkill* cenderung berkaitan dengan *intelligence quotient* (IQ). Dengan melatih keterampilan teknis ini perusahaan mengharapkan *HardSkill* karyawan dapat dikembangkan atau dilatih untuk mendapatkan hasil kinerja kerja yang maksimal.

Dago Suites Apartement merupakan salah satu dari proyek property PT Istana Group yang merupakan salah satu *developer* di Indonesia. PT Istana Group telah membangun banyak macam properti, tambang, dan industri lingkungan. PT Istana Group menyediakan banyak jasa untuk komunitas melalui akomodasi, fasilitas, dan tanggung jawab sosial lainnya. PT Istana Group merupakan *developer* pertama di Jawa Barat yang mengubah Bandung yang konvensional menjadi modern tanpa menghilangkan elemen Paris van Java. Berikut portofolio proyek apartement yang telah dihasilkan oleh PT Istana Group seperti pada Tabel 1.1 :

**Tabel 1. 1**

**Projek Apartment PT Istana Group di Kota Bandung**

No.	Tahun	Projek Apartment
1	2017	Landmark Residence
2	2018	M-Square
3	2019	Dago Suites Apartment

Sumber : <http://istanagroup.com/> (diakses 01 Juli 2021)

Tabel 1.1 memperlihatkan PT Istana Group memiliki 3 (tiga) projek Apartment yang dimana lokasi dari semua apartment yang dibuat itu berada di Kota Bandung, Jawa Barat. Dago Suites Apartment merupakan hasil projek akhir dari apartment yang dikelola oleh PT Istana Group yang mempunyai rating “A” di Kota Bandung. Peringkat atau rating ini dari akomodasi ditentukan melalui sistem poin yang diperingkat oleh konsumen yang sudah pernah melakukan penginapan dan juga bagi konsumen yang memiliki hunian di apartement dilihat dengan berdasarkan layanan, kualitas dan kondisi fasilitas, serta praktek bisnisnya.

Berikut poin dan keterangan mengenai rating seperti pada table 1.2 :

**Tabel 1. 2**  
**Gambaran Grade Berdasarkan Poin Rating Apartment secara Nasional Tahun 2021**

Poin, Grade	Keterangan
4,5-5,0 A	Properti yang menawarkan kemewahan di semua aspek. Para pemilik dan penyewa apartement dapat menikmati berbagai macam fasilitas dan layanan

<b>Poin, Grade</b>	<b>Keterangan</b>
	yang komprehensif atau sangat terpersonalisasi. Properti ini dapat menunjukkan kualitas rancangan dan perhatian pada hal kecil yang sangat baik.
3,5-4 B	Properti yang dapat menyediakan pengalaman mewah. Berbagai macam fasilitas dan kualitas rancangan yang baik biasanya dilengkapi dengan standar layanan yang dapat melayani berbagai macam kebutuhan penginap yang berbeda-beda.
2,5-3,0 C	Properti yang dapat menyediakan fasilitas di atas rata-rata kebutuhan akomodasi. Kualitas layanan, rancangan, dan atribut fisik yang baik biasanya digunakan untuk memenuhi ekspektasi penginap.
1,5-2,0 D	Properti yang fokus pada penginap yang sangat peduli dengan biaya. Layanan & fasilitas untuk penginap dibatasi, untuk menjaga keterjangkauan biaya, namun tetap disediakan untuk penginap yang mau membayar biaya tambahan.
1,0 E	Properti yang menawarkan fasilitas terbatas, tanpa mengurangi kebersihan dan keamanan para penyewa dan pemilik apartment. Mereka dapat menggunakan seluruh fasilitas atau jasa tertentu dengan biaya tambahan.

Sumber : <http://www.Apartment-rating-system//> (diakses 01 Juli 2021)

Tabel 1.2 menjelaskan gambaran *grade* berdasarkan poin rating mempunyai opsi yang berbeda-beda sesuai dengan keterangan dalam tabel tersebut. Berikut merupakan list apartment yang mempunyai rating yang berbeda-beda di Kota Bandung, seperti pada Tabel 1.3 :

**Tabel 1.3**  
**Rating Apartment di Kota Bandung Tahun 2021**

<b>No</b>	<b>Nama Apartment</b>	<b>Rating</b>
1	The Green Kosambi Apartment	4,9
2	Apartment Dago Suites	4,5
3	Apartment Gateway Pasteur	3,5
4	Grand Royal Panghegar	3,0

5	Rooftop Residence	1,3
---	-------------------	-----

Sumber : <https://www.google.com/search?>

Tabel 1.3 memperlihatkan Apartment Dago Suites mempunyai rating 4,5 dan berhasil mendapatkan Grade A, dikarenakan memiliki rating diatas 4,5. Rating diatas 4,5 dinyatakan layak huni untuk konsumen karena khususnya di Apartment Dago Suites menyediakan hunian dengan fasilitas *basement 4 floor*, kolam renang, alfamart, akses keamanan 24 Jam, taman, tempat bermain, dan tempat olahraga. PT Istana Group (Apartment Dago Suites) juga mempunyai *service* (pelayanan) dengan menyediakan *furniture* atau perabotan dalam unit apartment, *house keeper* (kebersihan), *laundry* (jasa binatu).

Jumlah keseluruhan karyawan pada PT Istana Group (Apartment Dago Suites Bandung) sebanyak 72 orang karyawan. Adapun komposisi pegawai untuk setiap divisi di PT Istana Group (Apartment Dago Suites bandung) seperti pada Tabel 1.4 :

**Tabel 1. 4**  
**Komposisi Pegawai pada Dago Suites Apartment Bandung – PT Istana Group Tahun 2021**

<b>Dapartemen</b>	<b>Jumlah Pegawai</b>
<i>building management</i>	30
<i>Outsourcing</i>	42
<i>Jumlah</i>	72

Sumber : HRD, Dago Suites Apartment Bandung – PT Istana Group Tahun 2021

Berdasarkan Tabel 1.4 banyaknya jumlah karyawan pada Apartment Dago Suites Bandung sebanyak 72 orang karyawan. Hasil wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 23 Februari 2021 dengan salah satu karyawan di bagian *Chief Tenant Relation* Apartment Dago Suites Bandung menyatakan bahwa karyawan *building management* mempunyai tugas untuk membuat program kerja sistem pengelolaan dan perawatan gedung, baik mulai dari program harian, mingguan, bulanan ataupun tahunan dan bagian *Outsourcing* membuat spesifikasi kerja pengelolaan gedung, seperti menjaga

keamanan gedung dan melakukan perbaikan fisik gedung dan lingkungan area gedung. Karyawan *Outsourcing* mempunyai system kontrak Dago Suites Apartment Bandung – PT Istana yaitu hanya 1 (satu) tahun kontrak kerja dengan perusahaan.

Banyak jumlah karyawan pada Apartment Dago Suites Bandung menghadapi sejumlah permasalahan dalam meningkatkan kualitas karyawannya. Baik tidaknya pencapaian kinerja karyawan dapat dilihat dari sistem penilaian kinerja karyawan sebagai berikut seperti pada Tabel 1.5 :

**Tabel 1. 5**  
**Penilaian Kinerja Karyawan Apartment Dago Suites Bandung Tahun 2021**

Klasifikasi	Rentang Nilai
A = Baik Sekali	>100
B+ = Baik +	>97,5 – 100
B = Baik	>92,5 – 97,5
B- = Baik -	>85 – 92,5
C = Cukup	>70 – 85
D = Kurang	>55 – 70
E = Nihil	<55

Sumber : HRD, Dago Suites Apartment Bandung – PT Istana Group Tahun 2021

Table 1.5 merupakan sistem penilaian kinerja karyawan Apartment Dago Suites Bandung. Sistem penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui baik atau tidak kinerja karyawan dari hasil evaluasi terhadap kinerja karyawan berdasarkan rata-rata tugas dan tanggung jawab yang dikerjakan. Adapun hasil evaluasi kinerja karyawan Apartment Dago Suites Bandung pada tahun 2019-2020 seperti pada Tabel 1.6 :

**Tabel 1. 6**  
**Evaluasi Kinerja Karyawan Dago Suites Apartment Bandung – PT Istana Group Tahun 2019-2020**

No.	Tahun	Triwulan	Angka	Predikat	Keterangan
-----	-------	----------	-------	----------	------------

No.	Tahun	Triwulan	Angka	Predikat	Keterangan
1	2019	Triwulan 1	92,55	B	Baik
		Triwulan 2	87,75	B-	Baik-
		Triwulan 3	85,20	B-	Baik-
		Triwulan 4	83,47	C	Cukup
2	2020	Triwulan 1	86,19	B-	Baik-
		Triwulan 2	85,98	B-	Baik-
		Triwulan 3	81,23	C	Cukup
		Triwulan 4	77,09	C	Cukup

Sumber : HRD, Dago Suites Apartment Bandung – PT Istana Group Tahun 2021

Berdasarkan Tabel 1.6 mengenai hasil evaluasi kinerja karyawan pada periode tahun 2019-2020 mengalami fluktuasi. Pencapaian kinerja mengalami penurunan pada tahun 2019 hingga 2020. Penurunan juga dapat dilihat pada setiap triwulan di tahun 2019 angka pencapaian sebesar 86,19 pada triwulan-1 turun menjadi 77,09 di triwulan-4 dengan predikat C (cukup). Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan mengalami permasalahan karena pencapaian kinerja karyawan memiliki predikat C (cukup), sedangkan harapan perusahaan kinerja karyawan mengalami peningkatan dan stabil dengan predikat A (baik sekali) atau B (baik) dari tahun ke tahunnya.

Dalam hal ini perlu adanya peningkatan dan perhatian terhadap sumber daya manusia (karyawan), agar dapat bekerja dengan baik untuk memberikan peningkatan fasilitas dan pelayanan yang disediakan oleh PT Istana Group (Apartment Dago Suites). Namun pada kenyataannya untuk meningkatkan kinerja terhadap sumber daya manusia (karyawan) bukanlah suatu perkara yang mudah karena membutuhkan waktu, tenaga, pikiran, biaya, kerjasama yang baik dan upaya yang sinergis antara manajemen dan karyawan PT Istana Group (Apartment Dago Suites) untuk meningkatkan dan diperluaskan fasilitas dan pelayanannya

Selain observasi yang dilakukan untuk memperkuat data penelitian maka peneliti melakukan pra-survey dengan menggunakan kuesioner terhadap 20 karyawan di

Dago Suites Apartment Bandung – PT Istana Group. Hasil pra-survey seperti Tabel 1.7 berikut:

**Tabel 1. 7**  
**Hasil Pra Survey Kinerja Karyawan di Dago Suites Apartment Bandung – PT Istana Group Tahun 2021**

No	Dimensi	Jawaban					Skor Rata-rata
		SS 5	S 4	KS 3	TS 2	STS 1	
1	Kualitas	5	6	5	3	1	3,55
2	Kuantitas	0	6	10	2	2	3,00
3	Tanggung Jawab	4	5	11	0	0	3,65
4	Kerjasama	2	9	5	4	0	3,45
5	Inisiatif	2	5	7	6	0	3,15
TOTAL							16,8
RATA-RATA							3,36

Sumber : Hasil olah data peneliti Tahun 2021

Hasil pra survey pada Tabel 1.7 terkait kinerja karyawan di Dago Suites Apartment Bandung – PT Istana Group memperlihatkan bahwa skor rata-rata pada kinerja karyawan sebesar 3,36. Hal ini menunjukkan dimensi-dimensi pada kinerja karyawan cenderung memiliki kriteria yang kurang baik. Pada dimensi kuantitas dan inisiatif menunjukkan karyawan masih kurang memiliki rasa ingin meningkatkan kuantitas terhadap perusahaan dan kurangnya inisiatif pada individu masing-masing karyawan.

Pada wawancara yang sebelumnya telah dilakukan oleh peneliti yang dilaksanakan pada tanggal 23 Februari 2021 dengan salah satu karyawan di bagian *Chief Tenant Relation Apartment Dago Suites Bandung* menyatakan untuk mendapatkan kualitas kinerja yang baik, faktor *Knowledge Sharing* dan *HardSkill* juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan bahkan berpengaruh sekali terhadap jalannya sebuah



perusahaan termasuk Apartment Dago Suites Bandung ini. Upaya yang menguatkan data wawancara dan untuk mengetahui *Knowledge Sharing* di Dago Suites Apartment Bandung – PT Istana Group, maka dilakukan pra survey terhadap 20 karyawan seperti pada Tabel 1.8.

**Tabel 1. 8**  
**Hasil Pra Survey *Knowledge Sharing* di Dago Suites Apartment Bandung – PT Istana Group Tahun 2021**

No	Dimensi	Jawaban					Skor Rata-rata
		SS 5	S 4	KS 3	TS 2	STS 1	
1	<i>Knowledge Collecting</i>	4	7	5	2	2	3,45
2	<i>Knowledge Donating</i>	4	5	5	4	2	3,25
TOTAL							6,70
RATA-RATA							3,35

Sumber : Hasil olah data peneliti Tahun 2021

Hasil pra survey yang ditunjukkan pada Tabel 1.8 dengan total rata-rata sebesar 3,35 dapat disimpulkan bahwa *Konowledge Sharing* yang diukur dengan beberapa dimensi masih mengalami kelemahan, yaitu ada pada dimensi *knowledge donating*. Hal ini menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing* masih membutuhkan penanganan dari manajemen sumber daya manusia. Karyawan harus memiliki pemahaman bersama dalam berbagi informasi bagi karyawan menggunakan jaringan ilmu pengetahuan bagi perusahaan. Hal ini agar karyawan menjalankan *Knowledge Sharing* secara seksama dengan karyawan lainnya.

Sebagai upaya untuk menguatkan data wawancara dan untuk mengetahui *HardSkill* di Dago Suites Apartment Bandung – PT Istana Group, maka dilakukan pra survey terhadap 20 karyawan seperti pada Tabel 1.9 :

**Tabel 1. 9**  
**Hasil Pra Survey *HardSkill* di Dago Suites Apartment Bandung – PT Istana Group Tahun 2021**

No	Dimensi	Jawaban					Skor Rata-rata
		SS 5	S 4	KS 3	TS 2	STS 1	
1	Kecerdasan Angka	0	6	7	6	1	2,90
2	Pemahaman Variabel	1	7	8	2	1	3,10
3	Kecepatan Persepsi	3	7	5	5	0	3,40
4	Penalaran Deduktif	6	6	5	3	0	3,75
TOTAL							13,15
RATA-RATA							3,28

Sumber : Hasil olah data peneliti Tahun 2021

Dari Tabel 1.9 dengan total rata-rata 3,28 memperlihatkan bahwa beberapa dimensi pada variabel *HardSkill* juga memiliki kriteria kurang baik. Khususnya pada dimensi kecerdasan angka. Hal ini menunjukkan *HardSkill* masih perlu perhatian dan perbaikan seperti yang telah disampaikan saat wawancara.

Kemudian, apabila dilakukan perbandingan dengan variabel lain yang dapat berpengaruh terhadap kinerja, adalah seperti tabel di bawah :

**Tabel 1. 10**  
**Data Pra Survei Faktor-faktor yang Diduga Bermasalah pada kinerja Karyawan di Dago Suites Apartment Bandung – PT Istana Group**

No	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total	Mean
			SS	S	KS	TS	STS		
			5	4	3	2	1		
1.	Etos Kerja	- Kerja Keras	6	9	2	2	1	77	3,85
		- Kerja Cerdas	5	10	2	1	1	74	3,70
		- Kerjalkhlas	6	8	3	2	1	76	3,80
Skor rata-rata								3,78	
2.	Disiplin Kerja	- Taat terhadap waktu	4	12	3	1	0	79	3,95
		- Taat aturan perusahaan	5	10	3	1	1	77	3,85
		- Taat terhadap perilaku pekerjaan	5	11	1	2	1	77	3,85

No	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Total	Mean
			SS	S	KS	TS	STS		
			5	4	3	2	1		
<b>Skor rata-rata</b>								3,88	
3	<i>Knowledge Sharing</i>	- <i>Knowledge Collecting</i>	4	7	5	2	2	69	3,45
		- <i>Knowledge Donating</i>	4	5	5	4	2	65	3,25
<b>Skor rata-rata</b>								3,35	
4.	Motivasi kerja	- Prestasi	5	7	6	1	1	74	3,70
		- Kemajuan	5	8	3	4	0	74	3,70
		- Tanggung jawab	6	8	3	2	1	76	3,80
<b>Skor rata-rata</b>								3,73	
5.	Kompensasi	- Gaji	3	9	8	0	0	75	3,75
		- Bonus	5	9	5	1	0	78	3,90
		- Fasilitas	6	10	2	2	0	80	4,00
		- Tunjangan	4	12	2	2	0	78	3,90
		- Penghargaan	4	8	3	2	3	68	3,40
<b>Skor rata-rata</b>								3,79	
6.	<i>HardSkill</i>	- Kecerdasan angka	0	6	7	6	1	58	2,90
		- Pemahaman variabel							
		- Kecepatan persepsi	1	7	8	2	0	61	3,05
		- Penalaran deduktif	3	7	5	5	0	68	3,40
			6	6	5	3	0	75	3,75
<b>Skor rata-rata</b>								3,28	

Sumber : Hasil olah data oleh peneliti 2021

Berdasarkan hasil pra survei yang telah dilakukan terhadap berbagai variabel lain yang diduga dapat mempengaruhi kinerja pada Tabel 1.10 menunjukkan bahwa rata-rata skor yang didapatkan dari *Knowledge Sharing* dan *HardSkill* adalah yang paling rendah, yakni 3,35 dan 3,28. Sedangkan rata-rata skor yang tertinggi adalah pada variabel Disiplin Kerja, yakni sebesar 3,88 yang kemudian disusul oleh variabel kompensasi sebesar 3,79. Artinya, hal ini turut membuktikan bahwa *Knowledge Sharing* dan *HardSkill* karyawan Dago Suites Apartment masih terdapat kekurangan.

Berdasarkan data dan hasil wawancara dapat dilihat bahwa variabel tersebut memiliki persentase yang kurang baik, maka penulis memutuskan untuk melakukan penelitian lebih lanjut agar dapat meneliti pengaruh antar variabel secara langsung maupun tidak langsung. Maka penulis melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh

***Knowledge Sharing* dan *HardSkill* Terhadap Kinerja Karyawan di Dago Suites Apartment Bandung – PT Istana Group”**

**1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah**

**1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian, adapun identifikasi masalahnya sebagai berikut :

1. Kinerja karyawan Dago Suites Apartment Bandung – PT Istana Group masih belum optimal, hal ini dapat dilihat dari hasil evaluasi kinerja karyawan yang dilakukan pada tahun 2019-2020, dan didukung dari hasil prasurvey terhadap kinerja di Dago Suites Apartment Bandung – PT Istana Group Tahun 2021 dengan memperoleh skor sebesar 3,36.
2. Faktor yang menjadi permasalahan dalam kinerja di Dago Suites Apartment Bandung – PT Istana Group yaitu *Knowledge Sharing* mendapatkan skor 3,35 yang dikategorikan kurang baik.
3. Terdapat kelemahan pada dimensi *HardSkill* yaitu lemahnya pemahaman variabel bagi karyawan dengan mendapatkan nilai skor 3,28, yang berarti benar mempunyai permasalahan dalam *HardSkill* yang dimiliki oleh karyawan Dago Suites Apartment Bandung – PT Istana Group.

**1.2.2 Rumusan Masalah**

1. Bagaimana pelaksanaan *Knowledge Sharing* pada karyawan yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di Dago Suites Apartment Bandung – PT Istana Group?
2. Bagaimana pelaksanaan *HardSkill* karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di Dago Suites Apartment Bandung – PT Istana Group?

3. Bagaimana pengaruh *Knowledge Sharing* dan *HardSkill* terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial di Dago Suites Apartment Bandung – PT Istana Group?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Pelaksanaan *Knowledge Sharing* pada karyawan terhadap kinerja karyawan Dago Suites Apartment Bandung – PT Istana Group.
2. Seberapa besar pengaruh *HardSkill* pada karyawan terhadap Kinerja karyawan Dago Suites Apartment Bandung – PT Istana Group.
3. Bagaimana pengaruh *Knowledge Sharing* dan *HardSkill* terhadap Kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial di Dago Suites Apartment Bandung – PT Istana Group.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

#### **1. Bagi Peneliti**

- a. Sebagai alat untuk dapat mengimplementasikan teori-teori yang diperoleh selama kuliah.
- b. Sebagai sarana untuk menambah wawasan, pengetahuan, pengalaman dan menambah relasi serta mengamati secara langsung dunia bisnis dan perusahaan.

#### **2. Bagi Perusahaan**

- a. Sebagai harapan yang akan menjadikan salah satu bahan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan sumber daya manusia dan berguna sebagai masukan bagi perusahaan yang bersangkutan di masa yang akan datang.
- b. Sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan-keputusan tingkat

manajerial untuk menentukan langkah-langkah dimasa yang akan datang.

