

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada era globalisasi saat ini, timbulnya berbagai perkembangan dari berbagai aspek terutama teknologi. Globalisasi pun mempengaruhi persaingan dari berbagai bidang, yang tentunya semakin ketat terutama pada sektor bisnis. Perkembangan dan ketatnya persaingan yang terjadi menuntut perusahaan untuk mampu beradaptasi terhadap perubahan agar dapat mempertahankan perusahaan. Untuk tetap bertahan, perusahaan harus bisa meningkatkan dan mempertahankan kinerjanya atau dapat berprestasi unggul.

Dalam mencapai prestasi unggul perusahaan, diperlukan berbagai unsur sumber daya yang harus dikelola dengan efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya utama yang memegang peranan yang paling penting dalam suatu perusahaan yaitu sumber daya manusia.

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi sumber daya manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal, dan memadainya bahan, jika tanpa sumber daya manusia sulit organisasi itu untuk mencapai tujuan (Sutrisno, 2016:3).

Sumber daya manusia dituntut untuk terus menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif karena sumber daya manusia yang dibutuhkan saat ini adalah sumber daya manusia atau karyawan yang berkualitas dan sanggup dalam mengatasi perubahan-perubahan yang ada khususnya teknologi dalam memenangkan persaingan.

Dalam mendapatkan sumber daya manusia atau karyawan yang berkualitas, tangguh dan terkoordinasi diperlukan pengelolaan yang efektif dan efisien. Menurut Hasibuan (2016:10), mengatur karyawan adalah sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pemikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa kedalam organisasi. Karyawan tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal, atau gedung. Oleh karena itu, perusahaan harus menaruh perhatian lebih yang berfokus pada teknik manajemen sumber daya manusia yang baik dalam mengelola karyawan yang berkualitas. Sehingga, karyawan senantiasa bekerja lebih produktif dan berprestasi dalam pekerjaannya dan juga mampu membantu dalam meraih keberhasilan untuk mencapai tujuan suatu perusahaan.

Salah satu isi yang menarik untuk dikaji adalah perkembangan bisnis yang dimiliki oleh negara atau yang lebih dikenal Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Berdasarkan UUD 1945 Pasal 33 menyebutkan BUMN masih menjadi salah satu dari 3 pelaku utama penopang atau pilar perekonomian Indonesia. Hampir setiap warga negara di Indonesia membutuhkan produksi ataupun jasa yang dihasilkan BUMN, dengan keanekaragaman sektor usaha yang dimilikinya.

Peranan BUMN dalam ekonomi Indonesia cukup besar. Seperti diketahui, pada 2016 dari total 118 BUMN, total laba yang diterima BUMN mencapai Rp 197 triliun, meningkat 10,1 persen dari 2015. Sementara dari segi asset, ada kenaikan 9,8 persen menjadi Rp 6.325 triliun. Sepanjang 2016 pendapatan yang berhasil diraup 118 BUMN mencapai Rp 1.802 triliun atau meningkat 6,1 persen. Sedangkan dividen yang berhasil dibayarkan ke negara mencapai Rp 37 triliun, sama seperti yang dibayarkan pada tahun 2015 (m.liputan6.com).

Namun meskipun memiliki total aset dan total laba BUMN meningkat dari tahun sebelumnya, terdapat 9 BUMN yang mengalami kerugian pada tahun 2016. “Aloy mengungkapkan 9 perusahaan tersebut tidak ada perusahaan baru” (m.liputan6.com). Salah satu BUMN yang mengalami kerugian adalah PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).

PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) yang lebih dikenal dengan sebutan PT INTI (Persero) Bandung adalah sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berada di bawah Badan Pengelolaan Industri Strategis (BPIS) yang bergerak di bidang jasa pelayanan dengan penekanan pada Sistem Infokom dan Integrasi Teknologi (ISTI). Sebagai salah satu badan usaha yang berdiri sendiri dengan status perusahaan perseroan yang bergerak di bidang pelayanan jasa, PT INTI (Persero) dituntut untuk memberikan pelayanan yang memuaskan kepada semua pihak yang berkepentingan dalam mencapai keberhasilan perusahaan.

Keberhasilan suatu perusahaan tergantung pada tinggi rendahnya prestasi perusahaan tersebut. Salah satu pencapaian prestasi perusahaan dapat dilihat berdasarkan dari segi *financial*. Menurut Edy Sutrisno (2016:150), pada dasarnya

tujuan bersama yang ingin diwujudkan oleh organisasi adalah mencari keuntungan. Sehingga, prestasi dari segi *financial* dapat memperlihatkan kemampuan bersaing perusahaan dengan perusahaan lain. Laporan keuangan dari aspek pendapatan dan laba atau rugi yang di teriman PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) dapat dilihat berdasarkan tabel 1.1 dibawah ini.

Tabel 1.1
Laporan Pendapatan dan Laba (Rugi) Tahun Berjalan
PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)
Periode 2013-2016 (Dalam juta rupiah)

Tahun	2013	2014	2015	2016
Pendapatan	1.462.072,600	815.947,800	420.991,700	681.078,400
Laba (Rugi)	(55.192,100)	(315.906,200)	(283.660,700)	(316.198,500)

Sumber : Annual Report PT Industri Telekomunikasi Indonesia 2016

Berdasarkan tabel 1.1, memperlihatkan bahwa pendapatan PT INTI (Persero) bersifat fluktuatif selama 4 tahun terakhir. Perusahaan memperoleh pendapatan pada tahun 2013 sebesar Rp 1.462 triliun. Sedangkan pada tahun 2014 mengalami penurunan pendapatan menjadi Rp 815 miliar dan menurun kembali pada tahun 2015 menjadi 420 miliar. Namun, PT INTI (Persero) berhasil menaikkan kembali pendapatannya menjadi Rp 639 miliar pada tahun 2016.

Dari segi laba (rugi) yang diterima, PT INTI (Persero) mengalami kerugian selama 4 tahun terakhir yaitu pada tahun 2013 hingga 2016. Pada tahun 2013 kerugian yang dialami sebesar 55 miliar dan pada tahun 2014 PT INTI (Persero) mengalami kerugian drastis yang mencapai 315 miliar. Pada tahun 2015

PT INTI (Persero) berhasil memperbaiki keuangannya dengan adanya penurunan kerugian menjadi 283 miliar. Namun, pada tahun 2016 terjadi kerugian sebesar 316 miliar yang merupakan kerugian terburuk yang dialami oleh PT INTI (Persero) selama 4 tahun terakhir.

Berdasarkan masalah tersebut, PT INTI (Persero) sebagai BUMN yang bergerak di pelayanan jasa infokom belum mampu mencapai keberhasilan perusahaan dalam mencapai prestasi perusahaan dari segi *financial*. Prestasi perusahaan dapat diraih tidak terlepas dari adanya kontribusi karyawan yang berprestasi dalam pekerjaannya karena apabila karyawan dapat memberikan kontribusi maksimal kepada perusahaan sesuai dengan tugas dan kemampuannya atau dengan kata lain mampu berprestasi pada saat ini dan masa yang akan datang dengan baik, maka keuntungannya akan kembali ke pada perusahaan. Oleh karena itu, karyawan dianggap sebagai faktor utama penggerak sumber daya lain di perusahaan dimana prestasi kerja karyawan tersebut akan berdampak langsung kepada kemajuan atau kemunduran yang diperoleh perusahaan.

Dalam suatu pernyataan Maier (dalam Wijono, 2014:77) memberikan batasan, bahwa secara umum prestasi kerja karyawan diartikan sebagai suatu keberhasilan dari suatu individu dalam suatu tugas dalam pekerjaannya. Sehingga, karyawan yang berprestasi adalah karyawan yang mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan harapan perusahaan.

Prestasi kerja setiap individu dapat diukur, namun masalahnya untuk mengukur prestasi kerja diperlukan alat ukur yang tepat dalam pelaksanaannya. Menurut G. Jessup dan H. Jessup (dalam Wijono, 2014:79), untuk mendukung

prestasi kerja harus ditentukan lebih dahulu tentang tingkat keberhasilannya dan bagian-bagian mana yang dianggap potensial menentukan suatu pekerjaan. PT INTI (Persero) sendiri memiliki kriteria pengukuran prestasi kerja yang dapat dilihat berdasarkan tabel 1.2 di bawah ini.

Tabel 1.2
Kriteria Pengukuran Prestasi Kerja Karyawan PT INTI (Persero)

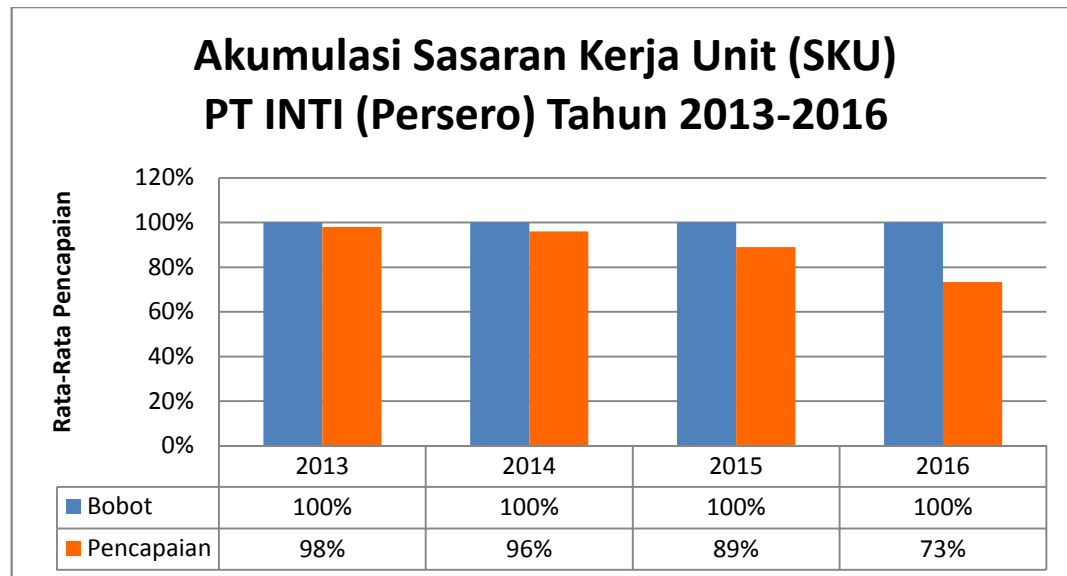
No	Point	Bobot
1	Prestasi kerja (SKU dan SKI)	70%
2	Kompetensi	20%
3	Kepatuhan	10%
Total		100%

Sumber : Surat Keputusan Direksi PT INTI (Persero)

Berdasarkan pada tabel 1.2 di atas, terlihat bahwa terdapat 3 point yang dinilai oleh PT INTI (Persero) dalam kriteria pengukuran prestasi kerja karyawan diantaranya adalah point pertama adalah prestasi kerja atau hasil sasaran kerja unit dan individu dengan bobot 70% dengan membandingkan antara realisasi kerja dengan target yang dilihat berdasarkan aspek kualitas, kuantitas, waktu, dan biaya. Sedangkan point kedua yaitu kompetensi dilakukan dengan bobot 20%, berdasarkan *hard competency* atau secara teknis dan *soft competency* atau perilaku. Sedangkan poin terakhir yaitu kepatuhan dengan bobot 10% berdasarkan kepatuhan karyawan terhadap peraturan yang ada di perusahaan.

Berdasarkan kriteria ukuran prestasi kerja dapat diketahui berdasarkan pencapaian sasaran kerja baik unit maupun individu. Berikut ini merupakan hasil akumulasi sasaran kerja unit (SKU), yang merupakan penilaian gabungan dari

seluruh divisi yang ada di PT INTI (Persero). Pencapaian rata-rata prestasi kerja berdasarkan sasaran kerja unit (SKU) dapat dilihat berdasarkan gambar 1.1 berikut ini.



Sumber : Divisi Corporate Services

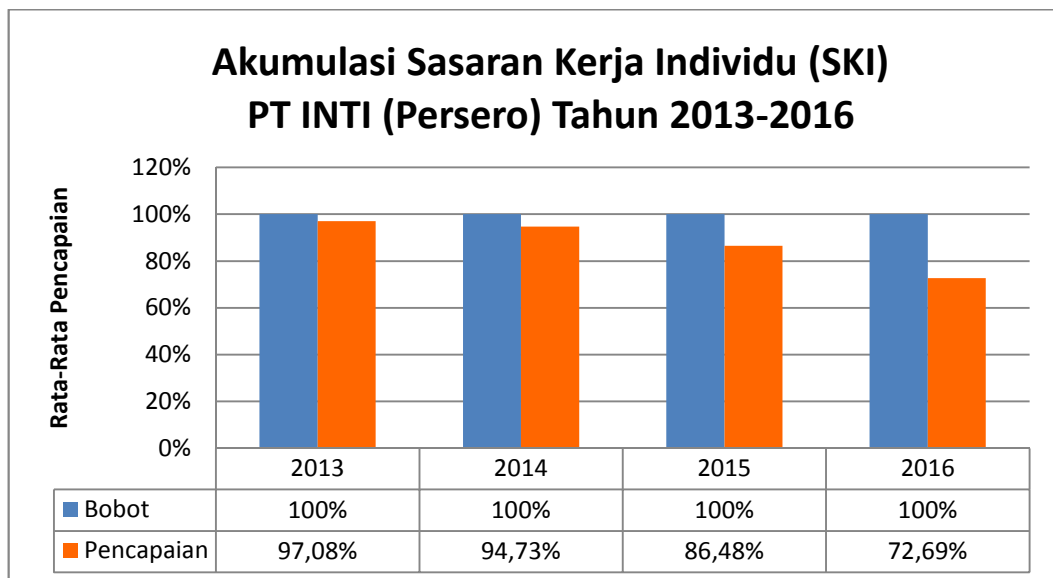
Gambar 1.1

**Data Akumulasi Pencapaian Prestasi Kerja Berdasarkan
Sasaran Kerja Unit (SKU) PT INTI (Persero) Tahun 2013-2016**

Berdasarkan gambar 1.1 di atas, rata-rata pencapaian prestasi kerja berdasarkan sasaran kerja unit (SKU) menunjukkan adanya penurunan dari tahun ketahun. Pada tahun 2013 sasaran kerja unit yang dapat dicapai sebesar 98%, tahun 2014 turun menjadi 96%, tahun 2015 turun kembali menjadi 89%, dan terus mengalami penurunan pada tahun 2016 dengan pencapaian sasaran kerja unit sebesar 73%. Hal ini perlu menjadi perhatian untuk perusahaan agar lebih

memberikan pengarahan dan pengelolaan manajemen yang lebih baik dalam peningkatan prestasi kerja karyawan secara berkelompok.

Agar lebih memperjelas mengenai penilaian prestasi kerja karyawan. Berikut ini adalah akumulasi rata-rata penilaian sasaran kerja individu (SKI), yang merupakan penilaian gabungan penilaian karyawan dari seluruh divisi yang ada di PT INTI (Persero). Pencapaian rata-rata prestasi kerja berdasarkan sasaran kerja Individu (SKI) dapat dilihat berdasarkan gambar 1.2 berikut ini.



Sumber : Divisi Corporate Services

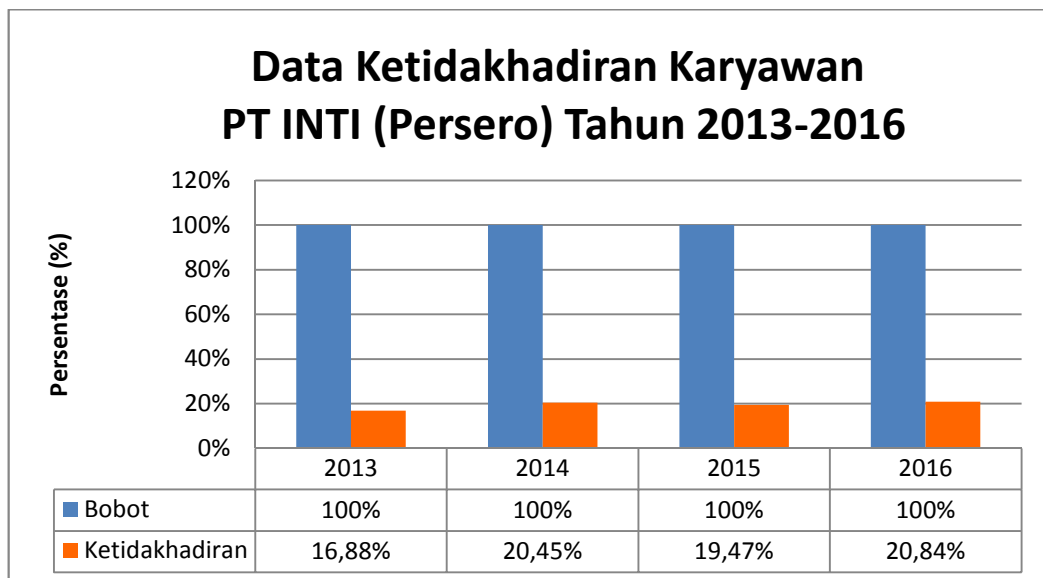
Gambar 1.2
Data Akumulasi Pencapaian Prestasi Kerja Berdasarkan
Sasaran Kerja Individu (SKI) PT INTI (Persero) Tahun 2013-2016

Gambar 1.2 di atas menunjukkan bahwa rata-rata pencapaian prestasi kerja berdasarkan sasaran kerja individu (SKI) dari tahun 2013 sampai dengan tahun 2016 belum tercapai secara optimal, terlihat dari rata-rata pencapaian sasaran

kerja dari tenaga kerja atau individu terus menurun setiap tahunnya. Pada tahun 2013 dari jumlah tenaga kerja 701 orang, pencapaian rata-rata prestasi kerja berdasarkan sasaran kerja individu (SKI) sebesar 97,08%, turun kembali pada tahun 2014 dengan sasaran kerja individu yang dapat tercapai sebesar 94,73% dari total jumlah karyawan 695 orang. Pada tahun 2015 kembali mengalami penurunan dengan rata-rata pencapaian sasaran kerja individu sebesar 86,48% dengan jumlah karyawan 604 orang dan mengalami penurunan kembali pada tahun 2016 dengan penilaian prestasi kerja berdasarkan sasaran kerja individu (SKI) dengan pencapaian 72,69% dengan jumlah karyawan 600 orang.

Berdasarkan data tersebut memperlihatkan bahwa adanya penurunan prestasi kerja karyawan setiap tahunnya. Prestasi kerja lebih menekankan pada apa yang dihasilkan individu melalui tingkah laku dalam pekerjaannya. Berdasarkan observasi yang dilakukan pada tanggal 27 Maret 2017 diduga adanya penurunan prestasi kerja yang disebabkan adanya ketidakpatuhan dalam bekerja, yang didasari oleh masih adanya karyawan yang tidak ada di tempat kerja pada saat jam kerja berlangsung. Sedangkan, PT INTI (Persero) menetapkan peraturan masuk kerja tepat pukul 07.30 WIB dan jam keluar 16.00 WIB. Dan juga hari kerja dari Senin hingga Jumat. Hal tersebut berimbas pula pada tingkat inisiatif karyawan dalam bekerja. Berdasarkan wawancara pada salah satu karyawan, menyebutkan bahwa tidak semua karyawan memiliki inisiatif dalam bekerja dalam menyelesaikan pekerjaan yang lain pada waktu luangnya karena ada beberapa pekerjaan yang cenderung monoton atau bersifat kaku.

Masalah ketidakhadiran karyawan juga sangat penting, terutama adanya karyawan yang tidak hadir tanpa adanya keterangan. Semakin tinggi ketidakhadiran karyawan maka, semakin sedikit waktu untuk menyelesaikan pekerjaan dimana setiap karyawan memiliki tanggungjawabnya masing-masing terhadap pekerjaannya. Data ketidakhadiran karyawan PT INTI (Persero) berdasarkan keterangan ijin dan alpha atau tanpa keterangan dapat dilihat berdasarkan gambar 1.3.



Sumber : Laporan Manajemen Divisi Corporate Services (data diolah)

Gambar 1.3
Data Persentase Ketidakhadiran Karyawan PT INTI (Persero)
Tahun 2013-2016

Dari data berdasarkan gambar 1.3 di atas, persentase ketidakhadiran di PT INTI (Persero) bersifat fluktuatif pada tahun 2013 hingga 2016. Dapat diketahui dari jumlah karyawan sebanyak 701 orang ada sekitar 16,88% yang tidak hadir.

Sedangkan pada tahun 2014 presentase ketidakhadiran meningkat menjadi 20,45% dari jumlah karyawan sebanyak 695 orang. Pada tahun 2015 dari jumlah keseluruhan karyawan sebanyak 604 orang terdapat penurunan presentase ketidakhadiran menjadi 19,47% dari tahun sebelumnya. Dan pada tahun 2016 dari karyawan sebanyak 600 orang kembali mengalami peningkatan presentase ketidakhadiran menjadi 20,84% dari tahun sebelumnya. Dari data tersebut terlihat bahwa presentase ketidakhadiran paling tinggi ada pada tahun 2016 dan presentase ketidakhadiran paling rendah ada pada tahun 2013. Meskipun ketidakhadiran karyawan tidak terlalu signifikan. Namun, dapat terlihat bahwa masih adanya karyawan yang tidak masuk kerja terutama karena ijin dan yang lebih parah yaitu ketidakhadiran tanpa adanya keterangan. Dari keseluruhan fenomena tersebut tentu saja berdampak pada kualitas dan kuantitas kerja karyawan karena tidak mencapai hasil kerja yang optimal.

Berdasarkan berbagai fenomena tersebut yang mendasari penulis, untuk mengetahui prestasi kerja karyawan di PT INTI (Persero). Penulis menganggap permasalahan ini penting untuk diteliti. Perusahaan yang karyawannya kurang berprestasi akan menyebabkan tidak baiknya citra perusahaan yang dapat mempengaruhi daya saing dan kelangsungan hidup perusahaan. Sebaliknya, perusahaan yang memiliki karyawan berprestasi yang baik dapat mempertahankan dan meningkatkan usahanya karena dapat menghasilkan hasil kerja yang optimal.

Fenomena yang telah dijelaskan di atas, memberi peluang bagi penulis untuk melakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Hal ini dilakukan untuk memecahkan masalah yang terjadi pada

PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero), yaitu belum optimalnya prestasi kerja karyawan.

Berdasarkan kriteria pengukuran prestasi kerja terdapat poin kompetensi, yang dapat digunakan sebagai kriteria utama untuk menentukan prestasi kerja karyawan. Setiap perusahaan dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan kompetensi merupakan modal dasar untuk mencapai tujuan. Seperti yang dijelaskan Finch dan Crunkilton (dalam Sutrisno, 2016:204), mengartikan kompetensi sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan. Penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi sangat berguna dalam keberhasilan hasil kerja (prestasi kerja). Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan, maka semakin baik pula prestasi kerja yang dimilikinya. Namun, kompetensi yang harus diberikan adalah kompetensi yang sesuai dengan harapan perusahaan.

Pengembangan kompetensi karyawan di perusahaan sangat penting dalam membantu karyawan untuk mengerjakan pekerjaannya dengan baik. Jika selama ini pemimpin perusahaan atau organisasi merasa berhasil dalam mencapai tujuan tanpa memperhatikan peran kompetensi individu, sesungguhnya keberhasilan yang ia banggakan adalah semu dan rapuh (Edison dkk, 2016:142).

Pada umumnya kompetensi yang dimiliki oleh seseorang dapat dilihat dari latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh seseorang tersebut. Seperti istilah *“the right man in the right place, the right man on the right job”*. Menurut Edy Sutrisno (2016:2), istilah tersebut akan membawa suatu organisasi pada hasil kerja yang maksimal dan mengurangi kesalahan-kesalahan dalam tugas atau

pekerjaan. Oleh karena itu, jika seseorang memiliki latar belakang pendidikan yang baik dan ditempatkan diposisi yang sesuai biasanya karyawan tersebut dapat bekerja lebih baik karena terpenuhinya pengetahuan, keahlian dan sikap dalam membantu melaksanakan atau mengerjakan pekerjaannya dan dengan mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Berikut ini data mengenai distribusi tempat kerja berdasarkan latar belakang pendidikan atau pendidikan terakhir karyawan yang dapat dilihat berdasarkan tabel 1.3.

Tabel 1.3
Perbandingan Distribusi Tempat Kerja Dengan
Latar Belakang Pendidikan Karyawan Tahun 2016

Tempat Kerja (Divisi)	Pendidikan								Total
	SD	SLTP	SLTA	D1	D3	S1	S2	S3	
DEKOM						3		1	4
Pendukung DEKOM						3			3
DIR. UTAMA							1		1
DIR. BISNIS						1			1
DIR. KUG						1			1
ACCOUNT GROUP			3		3	17	2		25
BANGPROD		1	16		2	25	3		47
HCM	1	2	46		8	31	7		95
Keuangan dan Akuntansi			20		1	9	1		31
Material Management		1	21			6	1		29
Pengadaan			15		2	5		1	23
Pengembangan Bisnis			5		1	10	1	1	18
Produksi dan Operasi		1	30		1	14	2		48
PROJECT 1		2	62	1	14	39			118
PROJECT 2			26		5	14			45
Sales dan Marketing Support			9		7	32			48
SEKPER dan HUKUM			12		1	11	1		25
SPI			3		1	7	2		13
Teknologi Informasi			14			9	2		25

Tempat Kerja (Divisi)	Pendidikan								Total
	SD	SLTP	SLTA	D1	D3	S1	S2	S3	
dan umum									
Garand Total	1	7	282	1	46	237	23	3	600

Sumber : Laporan Manajemen Divisi Corporate Services

Berdasarkan data dari tabel 1.3, terlihat bahwa latar belakang pendidikan karyawan di PT INTI (Persero) cukup baik, rata-rata memiliki karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan terakhir paling banyak adalah SLTA sebanyak 282 orang dan S1 dengan total 237. Namun hal ini harus tetap dapat ditingkatkan lagi, karena masih adanya latar belakang pendidikan terakhir karyawan yang lulusan SLTP atau SMP sebanyak 7 orang bahkan lulusan SD sebanyak 1 orang.

Terlihat bahwa masih adanya karyawan yang memiliki beban kerja tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan karyawan. Sehingga, dapat mempengaruhi kompetensi karyawan tersebut. Sedangkan karyawan tersebut cukup memegang posisi yang penting di perusahaan seperti Divisi *Human Capital Management* yang ditujukan untuk pengelolaan kualitas dan resiko, pengembangan organisasi dan kebijakan SDM, pengembangan dan pelayanan SDM dan lain-lain. Divisi Pengembangan Produk yang bertugas dalam pengembangan produk dan teknologi informasi, manajemen produk, dan dukungan pengembangan produk. Divisi Material Management yang menangani perencanaan dan pengendalian pengadaan material. Divisi Produksi dan Operasi yang menangani perencanaan pengendalian produksi, *Quality Control*, urusan produksi, urusan *Repair and Maintenance*, dan *Production Team*. Divisi PROJECT 1 yang menangani proyek TITO yang bekerjasama dengan Telkom.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa pelayanan dengan penekanan pada Sistem Infokom dan Integrasi Teknologi (ISTI). Tentu karyawan harus memiliki kompetensi yang baik dengan latar pendidikan yang baik pula karena mengingat bahwa PT INTI (Persero) berhubungan dengan bisnis teknologi informasi yang sangat cepat mengalami perubahan.

Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Oleh sebab itu, karyawan yang tidak mampu menyerahkan pengetahuan, keterampilan dan sikap dengan baik dalam mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya akan menunjukkan bahwa prestasi kerja karyawan tersebut rendah.

Selain dengan memperhatikan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan, pihak manajemen organisasi juga harus mampu menerapkan kebijakan strategis internal dengan baik agar karyawan dapat bekerja lebih baik. Salah satu kebijakan strategis internal yang dapat ditempuh pihak manajemen organisasi dalam mengoptimalkan kualitas serta prestasi kerja karyawan adalah dengan melakukan pemberdayaan dan sosialisasi dari *corporate culture* atau budaya perusahaan (organisasi).

Budaya Organisasi yang kuat akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. Seperti yang dijelaskan oleh Edison dkk (2016:130), budaya yang kuat mengajarkan nilai-nilai, mendorong anggotanya untuk berinovasi, menjaga kualitas, berorientasi pada pelanggan, bekerja keras, menunjukkan perilaku-perilaku individu dan anggota yang memiliki kepuasan kerja, berkontribusi positif, membangun hubungan yang harmonis, serta bekerja secara efektif dan

efisien. Jika budaya organisasi kuat atau diterapkan dengan baik, maka hal tersebut akan mempengaruhi perilaku dan kinerja anggotanya, pada gilirannya akan meningkatkan keberhasilan organisasi. Dari pembahasan tersebut, menjadi dasar bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan.

Setiap perusahaan memiliki budaya organisasi yang berbeda. Begitupun dengan PT INTI (Persero), budaya organisasi yang dimiliki yaitu berasal dari budaya HARMONY yaitu *Integrity, network, trust, teamwork, inovatif*. PT INTI (Persero) pernah melakukan survei mengenai budaya organisasi yang dilakukan pada bulan Februari 2016 dengan jumlah responden 529 orang dari 633 karyawan pada bulan Februari yang dapat dilihat dari tabel 1.4 berikut.

Tabel 1.4
Survei Budaya Organisasi PT INTI (Persero)

Dimensi	Nilai Rata-Rata	Indeks Pencapaian Dimensi
<i>Integrity</i>	4,07	81,45%
<i>Network</i>	3,92	78,40%
<i>Trust</i>	4,23	84,59%
<i>Teamwork</i>	3,81	76,17%
<i>Inovatif</i>	3,54	70,74%
Rata-rata	3,91	78,27%

Sumber : Laporan Manajemen Divisi Corporate Services

Berdasarkan hasil survei budaya organisasi atau perusahaan pada tabel 1.4 diatas, PT INTI (Persero) menargetkan indeks pencapaian dimensi sebesar 80% dimana faktor budaya tertinggi yang melekat pada diri karyawan adalah faktor *trust* dengan nilai rata-rata 4.23 (84.59%). Sesuai dengan Pedoman Perilaku Budaya Perusahaan (Harmony), *trust* adalah kemampuan untuk bisa mempercayai

orang lain termasuk kepercayaan pada prosedur dan aturan main. Sedangkan faktor indeks pencapaian yang tidak mencapai target adalah dimensi *network* sebesar 3,92 (78,40%), yang berarti kemampuan dalam membangun, memelihara, dan memanfaatkan jaringan kerja (*network*) yang luas dan mendayagunakan kontrak bisnis yang luas demi kepentingan organisasi. Setelah itu, dimensi *teamwork* sebesar 3,81 (76,17%), yang berarti bekerja dengan kooperatif dan menempatkan diri dan kelompok secara sinergi sebagai bagian perusahaan. Termasuk indeks pencapaian budaya organisasi terendah pada dimensi *innovation* sebesar 3,54 (70,74%), yang berarti menemukan atau menciptakan ide, pemikiran dan cara baru menjadi hal yang masih belum tertanam dalam diri karyawan secara aktif.

Dimensi budaya organisasi yang tidak mencapai target yang diharapkan adalah faktor *network*, *teamwork*, dan *innovation*. Faktor *network* sangat penting bagi perusahaan karena dapat memperluas kerjasama dengan pihak lain yang pada akhirnya akan membantu terhadap perkembangan perusahaan. Begitupun dengan faktor *teamwork*, karena tidak semua pekerjaan dapat dikerjakan sendiri, maka dengan adanya kerjasama selain menjaga hubungan kerja juga mampu menambah pengetahuan dari pihak lain dalam membantu karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja.

Faktor *innovation* menjadi faktor terendah kemungkinan diakibatkan karena karyawan yang terbiasa dengan kebiasaan lama yang berorientasi pabrik belum siap berubah ke orientasi *service*. Dengan adanya perubahan tersebut perusahaan belum berhasil untuk menanamkan pada diri karyawan agar dapat

melakukan *innovation*. Padahal dengan melakukan *innovation* akan memperlihatkan semakin baiknya prestasi kerja karyawan dalam mendorong perubahan bagi perusahaan karena *innovation* dapat membantu perusahaan dalam menghadapi persaingan. Dari hal tersebut perlu adanya dorongan agar karyawan memiliki inovasi dalam bekerja.

Mengacu pada keseluruhan pemaparan dan fenomena-fenomena diatas, dan dalam upaya memahami dan memecahkan masalah belum optimalnya prestasi kerja karyawan di PT INTI (Persero), maka perlu dan penting dilakukan penelitian tentang pengaruh kompetensi dan budaya organisasi. Inilah yang mendasari penulis tertarik dalam melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompetensi Karyawan dan Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).**

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang diatas terdapat permasalahan yang muncul yang akan diidentifikasi dan kemudian dilakukan perumusan masalah. Pembahasan mengenai identifikasi masalah dan rumusan masalah akan diketahui lebih rinci di bawah ini.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka permasalahan yang muncul dari segi prestasi kerja karyawan di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Prestasi kerja karyawan di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) masih belum memenuhi harapan karena adanya ketidaksesuaian hasil kerja berdasarkan sasaran kerja unit (SKU) dan sasaran kerja individu (SKI).
2. Masih terdapat karyawan yang belum menyelesaikan target yang telah ditetapkan.
3. Masih ditemukannya karyawan yang tidak berada di dalam perusahaan saat jam kerja masih berlangsung.
4. Masih ditemukannya karyawan yang tidak hadir tanpa adanya keterangan.
5. Karyawan belum mampu memanfaatkan waktu luangnya untuk mengerjakan pekerjaan lain.

Seadangkan permasalahan yang muncul dari segi kompetensi karyawan di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) dapat diidentifikasi yaitu :

1. Masih ditemukannya karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan beban pekerjaannya.

Begitu pula dengan permasalahan yang muncul dari segi Budaya Organisasi di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) dapat diidentifikasi yaitu :

1. Budaya organisasi belum berjalan secara maksimal seperti faktor *network*, *teamwork* dan terutama dorongan dalam melakukan inovasi.

1.2.2 Rumusan Masalah

Sugiyono (2017:35), menyebutkan bahwa rumusan masalah itu merupakan suatu pertanyaan yang akan dicari jawaban melalui pengumpulan data.

Berdasarkan judul penelitian diatas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana tanggapan responden terhadap kompetensi karyawan di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).
2. Bagaimana tanggapan responden terhadap budaya organisasi di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).
3. Bagaimana tanggapan responden terhadap prestasi kerja karyawan di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).
4. Seberapa besar pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap prestasi kerja karyawan secara simultan maupun parsial di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).

1.3 Tujuan Penelitian

Agar penelitian ini mempunyai arah yang jelas dan tolak ukur keberhasilan yang dapat dijadikan pedoman, maka berdasarkan uraian rumusan masalah diatas maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap kompetensi karyawan di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).
2. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap budaya organisasi di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).
3. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap prestasi kerja karyawan di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).

4. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap prestasi kerja karyawan secara simultan maupun parsial di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian pada dasarnya menjelaskan tentang kegunaan hasil penelitian bagi beberapa pihak terkait dengan masalah yang diteliti. Kegunaan penelitian dapat dilihat dari dua sisi yaitu kegunaan teoritis dan kegunaan praktis. Pembahasan mengenai kegunaan teoritis dan praktis dapat dilihat lebih rinci di bawah ini.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis menjelaskan bahwa hasil penelitian bermanfaat memberikan sumbangan pemikiran atau memperkaya konsep-konsep, teori-teori terhadap ilmu pengetahuan dari penelitian yang sesuai dengan bidang ilmu dalam suatu penelitian. Kegunaan penelitian secara teoritis dalam penelitian ini, diharapkan memperkaya konsep dan teori dalam memperluas kajian ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai kompetensi karyawan dan budaya organisasi yang erat pengaruhnya terhadap prestasi kerja karyawan. Sehingga, dari hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan dan pengetahuan tentang cara untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan bagi penulis, perusahaan maupun semua pihak untuk keperluan referensi dan aplikasi. Kegunaan praktis dari penelitian ini, penulis berharap penelitian ini dapat berguna bagi berbagai pihak yaitu :

1. Bagi Penulis

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan wawasan khususnya mengenai masalah manajemen sumber daya manusia yang berkaitan mengenai hubungan kompetensi karyawan dan budaya organisasi terhadap prestasi kerja karyawan berdasarkan fenomena yang terjadi di perusahaan.

2. Bagi Perusahaan atau Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi sebagai bahan masukan dalam meningkatkan kompetensi karyawan dan peran budaya organisasi di masa yang akan datang dapat lebih berperan dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan. Serta menjadi acuan dalam perbaikan kinerja perusahaan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).