

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Sumber daya manusia menjadi bagian terpenting yang akan menentukan keberhasilan dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan, tuntutan dari setiap perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin dibutuhkan sesuai dengan adanya perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi didalam setiap perubahan.

Organisasi yang didirikan pada dasarnya ingin mencapai tujuan dan sasaran yang telah disepakati bersama dengan lebih efisien dan efektif, dan dengan tindakan yang dilakukan bersama-sama dengan penuh tanggung jawab. Hal ini dapat dilakukan apabila para manajer dan anggotanya mengerti dan memahami dengan benar tentang organisasi. Karena, organisasi tersebut dapat dipandang sebagai wadah, proses, perilaku dan sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Suatu organisasi yang berhasil dapat diukur dengan melihat pada sejauh mana organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Organisasi publik dikatakan efektif apabila dalam realita pelaksanaannya birokrasi dapat berfungsi melayani sesuai dengan kebutuhan masyarakat (*client*), artinya tidak ada hambatan (sekat) yang terjadi dalam pelayanan tersebut, cepat dan tepat dalam memberikan pelayanan, serta mampu memecahkan fenomena yang menonjol akibat adanya perubahan sosial yang sangat cepat dari faktor eksternal.

Penulis juga melakukan pemilihan objek penelitian, penulis memilih lokasi di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) atau disingkat INTI yang berpusat di daerah Mochamad Toha, Bandung. PT.INTI merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang semi jasa telekomunikasi yang selama lebih dari 3 dasawarsa berperan sebagai pemasok utama pembangunan jaringan telepon nasional yang diselenggarakan oleh PT Telkom Indonesia Tbk dan PT Indosat Tbk. PT INTI (Persero) Bandung juga telah berkiprah dalam bisnis telekomunikasi selama 35 tahun.

Manajemen merupakan suatu media untuk memaksimalkan sumber-sumber daya yang ada secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai sebuah tujuan organisasi. Manusia sebagai salah satu sumber daya organisasi selalu berperan aktif dalam organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Fokus manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah masalah tenaga kerja manusia yang diatur dalam urutan fungsi-fungsinya agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan organisasi. Suatu organisasi yang berhasil dapat diukur dengan melihat pada sejauh mana organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Efektivitas kerja dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi begitu penting, dan efektivitas adalah kunci dari kesuksesan suatu organisasi. Secara umum, efektivitas dapat diartikan sebagai kemampuan suatu organisasi untuk melakukan tugas pokoknya sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Setiap proses kegiatan dan kelembagaan diarahkan untuk menghasilkan sesuatu benar-benar sesuai dengan kebutuhan melalui pemanfaatan yang sebaik-baiknya dengan

berbagai sumber yang tersedia. Efektivitas kerja adalah suatu ukuran tentang pencapaian suatu tugas atau tujuan. Efektivitas sering pula dikaitkan dengan cara sistem yang efisien, sehingga proses produksi berlangsung tepat waktu dan dengan demikian tidak diperlukan kerja lembur dengan segala implikasinya, terutama biaya.

Dilihat dari survei capaian kerja di PT.INTI (Persero) Bandung, bahwa adanya penurunan dari total pencapaian indikator selama tiga tahun berturut-turut yaitu pada tahun 2014-2016. Pada tahun 2013, total pencapaiannya sebesar 95%, kemudian pada tahun 2014 total pencapaiannya sebesar 89%, pada tahun 2015 total pencapaiannya sebesar 77% dan pada tahun 2016 total pencapaiannya sebesar 69%. Untuk dapat lebih meyakinkan permasalahan yang ada tentang keefektivitasan kerja di PT.INTI (Persero) Bandung, penulis melakukan penyebaran kuesioner pendahuluan yang dibagikan kepada 50 karyawan PT. INTI (Persero) Bandung secara acak sebagai sampel. Penulis merasa data sekunder dari perusahaan yang sudah didapat masih kurang untuk penulis jadikan sebagai landasan pelaksanaan penelitian. Hasil data kuesioner pendahuluan yang didapatkan penulis adalah sebagai berikut.

**Tabel 1.2**  
**Hasil Prasurvei Efektivitas kerja di PT.INTI (Persero) Bandung**

No	Dimensi	Jumlah skor	Skor ideal
1	Keterlibatan	168	250
2	Konsistensi	196	250
3	Adaptasi	201	250
4	Misi	204	250
<b>Jumlah Responden = 50 orang</b>			
<b>Skor Ideal = Jumlah Responden x Skor Tertinggi</b>			

Sumber : Hasil pengolahan Data Kuesioner Pendahuluan 2017

Dari tabel 1.1 yaitu hasil rekapitulasi kuesioner pendahuluan variabel efektivitas kerja dengan pertanyaan kuesioner tercantum pada lampiran 1, dapat dilihat kondisi efektivitas kerja saat ini di PT.INTI (Persero) Bandung dari skor paling terendah berada pada dimensi keterlibatan dan konsistensi. Pada dimensi keterlibatan, sebagian besar karyawan tidak selalu memahami tugas pekerjaan sesuai dengan target kerja dan tidak selalu memberikan kontribusi didalam kerja tim, kemudian hasil kerja karyawan belum memenuhi standar dengan skor 168. Sedangkan dilihat dari dimensi konsistensi, sebagian besar karyawan tidak selalu konsisten dalam mengerjakan suatu pekerjaan sesuai dengan tujuan perusahaan, kemudian hasil kerja karyawan belum memenuhi standar dengan skor 196.

Berdasarkan fenomena yang ada, maka dapat diketahui bahwa efektivitas kerja di PT.INTI (Persero) Bandung belum optimal, jadi perlu diketahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja. Penulis merasa data sekunder dari perusahaan yang sudah didapat masih kurang untuk penulis jadikan sebagai landasan pelaksanaan penelitian, penulis menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada 50 karyawan PT.INTI (Persero) Bandung secara acak sebagai sampel, pengukurannya menggunakan 8 variabel bebas yang mempengaruhi efektivitas kerja. Alasan penulis membagikan kuesioner yaitu untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi efektivitas kerja di PT.INTI (Persero) Bandung. Data hasil prasurevei yang didapatkan penulis adalah sebagai berikut.

**Tabel 1.3**  
**Hasil Prasurvei dari Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kerja**  
**di PT.INTI (Persero) Bandung**

No	Nama Variabel	Tingkat Kepentingan Variabel					Total SP+P
		SP	P	KP	TP	STP	
1	<b>Kompetensi</b>	<b>38</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>48</b>
2	Lingkungan Kerja	16	18	11	5	0	34
3	Kepemimpinan	9	25	15	1	0	34
4	<b>Budaya Organisasi</b>	<b>25</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>43</b>
5	Motivasi kerja	12	9	20	9	0	21
6	Stress kerja	6	19	18	7	0	25
7	Prestasi kerja	15	20	13	2	0	35
8	Kepuasan kerja	2	16	20	12	0	18

Sumber : Hasil pengolahan Data Kuesioner Pendahuluan 2017

Keterangan :

SP = Sangat Penting

P = Penting

KP = Kurang Penting

TP = Tidak Penting

STP = Sangat Tidak Penting

Berdasarkan Tabel 1.3 yaitu tabel rekapitulasi kuesioner pendahuluan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja dengan pertanyaan kuesioner tercantum pada lampiran 2. Pada tabel tersebut menunjukkan bahwa faktor-faktor yang dominan menjadi penyebab dari kurang optimalnya efektivitas kerja di PT.INTI (Persero) Bandung adalah variabel budaya organisasi dan kompetensi. Hal tersebut dikarenakan budaya organisasi dan kompetensi memiliki nilai skor paling tinggi untuk tingkat kepentingan faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja diantara variabel lainnya seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, motivasi kerja, stress kerja, prestasi kerja dan kepuasan kerja.

Konsep budaya organisasi telah memperoleh penerimaan luas sebagai cara untuk memahami sistem manusia. Dari sistem tersebut terbuka "perspektif", setiap aspek budaya organisasi dapat dilihat sebagai kondisi lingkungan yang penting

yang mempengaruhi sistem dan subsistem tersebut. Pemeriksaan budaya organisasi juga merupakan alat analisis yang berharga dalam dirinya sendiri. Budaya Organisasi biasa disebut juga dengan budaya perusahaan yang sering juga disebut budaya kerja, Semakin kuat Sumber Daya Manusia makin kuat pula budaya perusahaan, makin kuat juga dorongan untuk berprestasi. Budaya organisasi adalah pola kepercayaan, nilai, ritual, mitos para anggota suatu organisasi, yang mempengaruhi perilaku semua individu dan kelompok didalam organisasi. Budaya perusahaan (*corporate culture*) memang sulit didefinisikan secara tegas dan sulit diukur, namun bisa dirasakan oleh sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan. Dengan demikian perlu ada pengakuan pandangan yang akan berguna untuk pencapaian misi dan tujuan organisasi tersebut, agar tidak berjalan sendiri-sendiri. Penyatuan pandangan dari sumber daya manusia didalam perusahaan ini diperlukan dalam bentuk ketegasan dari perusahaan, yang dituangkan dalam bentuk budaya kerja yang akan mencerminkan spesifikasi dan karakter perusahaan tersebut. Efektivitas kerja yang baik juga dipengaruhi oleh budaya organisasi yang cenderung positif terhadap sifat yang tertanam didalam tiap-tiap individu tersebut.

Kurangnya orientasi hasil terhadap fokus dalam bekerja dan hasil kerja yang kurang memenuhi target kurangnya kontribusi karyawan dalam bekerja tim pada saat mengerjakan suatu pekerjaan memungkinkan akan menurunkan nilai budaya organisasi yang ada diperusahaan sehingga kedepannya akan mempengaruhi satu sama lainnya.

Perubahan dunia berpengaruh terhadap organisasi bisnis dan sekaligus terhadap kompetensi karyawan. Karyawan semakin dipandang sebagai aset yang sangat penting dari suatu perusahaan. Semakin banyak tantangan bisnis yang dihadapi perusahaan maka kedudukan karyawan menjadi semakin sangat strategis. Keunggulan kompetitif suatu perusahaan sangat bergantung pada mutu sumberdaya manusia karyawan. Artinya ketika perusahaan akan menghadapi proses perubahan atau terlibat dalam menciptakan perubahan maka karyawan diposisikan sebagai pemain utama perusahaan.

Perusahaan akan selalu memikat, mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang berketerampilan inovatif. Dan agar karyawan tetap bertahan bekerja di perusahaannya maka diperlukan lingkungan pembelajaran yang berkelanjutan. Kompetensi adalah suatu karakteristik yang mendasar dari seseorang individu, yaitu penyebab yang terkait dengan acuan kriteria tentang kinerja yang efektif.

Kompetensi karyawan juga termasuk salah satu yang paling mempengaruhi keefektivan suatu perusahaan karena ketika mengerjakan suatu pekerjaan didalam perusahaan diperlukan *skill* dan *knowledge* yang cukup baik demi terlaksananya efektivitas kerja yang baik didalam perusahaan tersebut. Berikut data status pendidikan karyawan yang ada di PT.INTI (Persero) Bandung.

**Tabel 1.5**  
**Status Pendidikan Karyawan Tahun 2016**

<b>Status pendidikan</b>	<b>Jumlah pegawai</b>
S3	3 Orang
S2	23 Orang
S1	237 Orang
D3	46 Orang

D1	1 Orang
SMA	282 Orang
SMP	7 Orang
SD	1 Orang
Total	600 Orang

Sumber : Laporan Manajemen Divisi Corporate Services

Berdasarkan Tabel 1.4 bahwa masih banyak karyawan dengan lulusan SMA dan masih adanya karyawan dengan lulusan SMP dan SD. Hal ini tentunya akan menyebabkan kurangnya dimensi pengetahuan yang terdapat pada variabel kompetensi yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Sehingga ketika mengerjakan suatu pekerjaan diluar konten bidangnya, hasil pekerjaan tersebut tidak akan efektif.

Untuk dapat lebih meyakinkan permasalahan yang ada tentang kompetensi karyawan di PT.INTI (Persero) Bandung, penulis melakukan penyebaran kuesioner pendahuluan yang dibagikan kepada 50 karyawan PT.INTI (Persero) Bandung secara acak sebagai sampel. Penulis merasa data sekunder dari perusahaan yang sudah didapat masih kurang untuk penulis jadikan sebagai landasan pelaksanaan penelitian. Hasil data kuesioner pendahuluan yang didapatkan penulis adalah sebagai berikut.

**Tabel 1.6**  
**Hasil Prasurvei Kompetensi Karyawan di PT.INTI (Persero)**  
**Bandung**

No	Dimensi	Jumlah skor	Skor ideal
1	Motif	210	250
2	Watak	233	250
3	Konsep Diri	215	250
<b>4</b>	<b>Pengetahuan</b>	<b>176</b>	<b>250</b>
<b>5</b>	<b>Keterampilan</b>	<b>184</b>	<b>250</b>
Jumlah Responden = 50 orang			
Skor Ideal = Jumlah Responden x Skor Tertinggi			

Sumber : Hasil pengolahan Data Kuesioner Pendahuluan 2017

Dari Tabel 1.5 yaitu hasil rekapitulasi kuesioner pendahuluan variabel kompetensi karyawan dengan pertanyaan kuesioner tercantum pada lampiran 3, dapat dilihat kondisi kompetensi karyawan saat ini di PT.INTI (Persero) Bandung dari skor paling terendah berada pada dimensi pengetahuan dan keterampilan. Pada dimensi pengetahuan, sebagian besar karyawan tidak selalu memahami tugas pekerjaan yang sedang dikerjakan, kemudian hasil kerja karyawan belum memenuhi standar dengan skor 176. Sedangkan dilihat dari dimensi keterampilan, sebagian besar karyawan tidak selalu memiliki kemampuan dalam mengerjakan tugas fisik maupun mental, kemudian hasil kerja karyawan belum memenuhi standar dengan skor 184.

Menurut penulis dengan adanya *knowledge* dan *skill* yang baik yang dimiliki oleh tiap-tiap karyawan dan budaya organisasi yang dapat mencerminkan kebiasaan perilaku yang positif bagi karyawannya baik dari kedisiplinan, tanggung jawab serta kebiasaan baik untuk menghadapi suatu pekerjaan, dengan demikian memungkinkan dapat meningkatkan efektivitas kerja yang baik bagi karyawannya, begitu pun sebaliknya apabila budaya organisasi dan kompetensi karyawannya cenderung belum optimal maka akan menyebabkan keefektifan kerja menurun.

Berdasarkan pada latar belakang tersebut penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang efektivitas kerja yang ada di PT.INTI (Persero) Bandung. Maka dari itu penelitian ini berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Karyawan terhadap Efektivitas Kerja di PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) Persero Bandung”**

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian**

Identifikasi dan rumusan masalah sangat penting dalam penelitian karena untuk merumuskan masalah-masalah yang ada pada perusahaan tersebut.

### **1.2.1 Identifikasi Masalah Penelitian**

Identifikasi masalah merupakan proses merumuskan permasalahan-permasalahan yang akan diteliti.

1. Karyawan kurang memahami tugas pekerjaan sesuai dengan target kerja
2. Karyawan kurang memberikan kontribusi didalam kerja tim
3. Karyawan kurang konsisten dalam mengerjakan suatu pekerjaan sesuai dengan tujuan perusahaan
4. Orientasi hasil yang rendah didalam perusahaan
5. Orientasi tim yang rendah didalam perusahaan
6. Karyawan kurang memahami tugas pekerjaan yang sedang dikerjakan
7. Karyawan kurang memiliki kemampuan dalam mengerjakan tugas fisik maupun mental

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Dari latar belakang masalah di atas, maka perlu dirumuskan terlebih dahulu masalah yang ada untuk menghindari kesalahan penafsiran yaitu:

1. Bagaimana budaya organisasi di PT.INTI (Persero) Bandung
2. Bagaimana kompetensi karyawan di PT.INTI (Persero) Bandung

3. Bagaimana efektivitas kerja di PT.INTI (Persero) Bandung
4. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi dan kompetensi karyawan terhadap efektivitas kerja baik secara parsial maupun simultan di PT.INTI (Persero) Bandung

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Pembahasan masalah yang akan disajikan oleh penulis tidak lepas dari tujuan yang ingin dicapai. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji dan mengetahui :

1. Budaya organisasi di PT.INTI (Persero) Bandung
2. Kompetensi karyawan di PT.INTI (Persero) Bandung
3. Efektivitas kerja di PT.INTI (Persero) Bandung
4. Besarnya pengaruh budaya organisasi dan kompetensi karyawan terhadap efektivitas kerja baik secara parsial maupun simultan di PT.INTI (Persero) Bandung

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Sangat diharapkan sekali ketika penelitian ini selesai, akan memberikan manfaat bagi siapa pun yang membacanya, baik itu kepada diri saya sendiri, pihak perusahaan, dan beberapa pihak yang membutuhkan penelitian ini sebagai acuan untuk pembelajaran, adapun kegunaannya sebagai berikut :

### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Secara teoritis penelitian ini diharapkan berguna bagi pengembangan teori mengenai budaya organisasi, kompetensi karyawan, dan efektivitas kerja. Penelitian ini dilakukan untuk membandingkan teori yang dipelajari dengan fakta yang ada di lapangan sehingga dapat memberikan pemikiran kajian manajemen sumber daya manusia.

### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Penelitian juga berguna untuk memecahkan permasalahan praktis yaitu semua lembaga yang bisa kita jumpai di masyarakat, seperti lembaga pemerintahan maupun swasta, atau bagi penulis itu sendiri.

#### **1. Manfaat bagi penulis**

Untuk memahami lebih dalam mengenai materi-materi sumber daya manusia tentang budaya organisasi, kompetensi karyawan serta pengaruhnya terhadap efektivitas kerja, mengetahui budaya organisasi, kompetensi karyawan, dan efektivitas kerja yang ada di PT.INTI (Persero) Bandung.

#### **2. Manfaat bagi perusahaan**

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadikan sumber masukan atau saran dan perbaikan untuk menjadikan pihak perusahaan dapat mengelola lebih baik lagi didalam manajemen perkantorrannya dan dapat diterapkan diperusahaan.

### 3. Manfaat bagi institusi pendidikan

Bagi pihak institusi sendiri diharapkan dapat memberikan masukan didalam pengembangan kurikulum yang sudah ada sebagai acuan dalam proposal serta menjadikan evaluasi untuk masa kedepan.