

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Tinjauan terhadap objek studi

1.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Penelitian ini mengambil tempat di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) Persero, yang beralamat di Jalan Moh. Toha 77, Bandung, Jawa Barat. PT INTI berdiri awalnya pada tanggal 30 Desember 1974 dengan bidang usaha awalnya adalah bidang teknologi manufaktur dan jasa *engineering*. Berawal dari cikal bakal Laboratorium Penelitian & Pengembangan Industri Bidang Pos dan Telekomunikasi (LPPI-POSTEL), dan pada 30 Desember 1974 berdirilah PT INTI sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan misi untuk menjadi basis dan tulang punggung Sistem Pembangunan Telekomunikasi Nasional (SISTELNAS). Seiring berjalannya waktu dan dinamika yang terjadi dan perubahan di sector regulasi telekomunikasi selama 30 tahun berkiprah, INTI telah mengalami banyak perubahan dan perkembangan.

Fasilitas yang dimiliki PT INTI dari awal berdiri tahun 1974 sampai saat ini antara lain :

1. Pabrik Perakitan Telepon
2. Pabrik Perakitan Transmisi
3. Laboratorium Software Komunikasi Data
4. Pabrik Konstruksi & Mekanik

5. Pabrik Sentral Telepon Digital Indonesia (STDI) pertama di Indonesia dengan teknologi produksi *Through Hole Technology* (THT) dan *Surface Mounting Technology* (SMT).

Kegiatan utama PT INTI sejak awal berdiri adalah murni tentang manufaktur, namun seiring dengan berjalannya waktu dan perkembangan kebutuhan, teknologi, regulasi, dan persaingan pasar, INTI mulai melakukan perubahan ke bidang jasa *engineering*. Saat ini, INTI masih melakukan aktivitas manufaktur di bidang *switching*, transmisi, CPE, dan mekanik-plastik. Namun, perubahan situasi pasar, kompetensi yang makin ketat, dan regulasi telekomunikasi yang makin terbuka membuat posisi INTI di pasar bergeser sehingga tidak lagi menjadi *market leader*. Kondisi inilah yang mengharuskan PT INTI memiliki kemampuan *sales force* dan *networking* yang lebih baik lagi.

Saat ini, PT INTI telah mantap melangkah ke bidang *engineering solution*. Hal ini membentuk PT INTI semakin adaptif terhadap kemajuan teknologi dan karakteristik serta perilaku pasar. Pengalaman panjang PT INTI selama menjadi pendukung utama penyediaan infrastruktur telekomunikasi nasional dan kompetensi sumber daya manusia sesuai proses transformasi tersebut, kini PT INTI bertekad menjadi mitra terpercaya di bidang penyedia jasa profesional dan solusi total yang fokus pada *Infocom System & Technology Integration* (ISTI).

1.1.2 Visi , Misi dan Strategi PT INTI Bandung

Visi :

“Menjadi pilihan pertama bagi pelanggan dalam mentransformasikan ‘MIMPI’ menjadi ‘REALITA’.”

Misi :

1. Fokus berbisnis pada kegiatan jasa *engineering* yang sesuai dengan spesifikasi dan permintaan konsumen
2. Memaksimalkan *value* perusahaan serta mengupayakan *growth* yang berkesinambungan
3. Berperan sebagai *prime mover* (penggerak utama) bangkitnya industri dalam negeri.

Strategi Perusahaan:

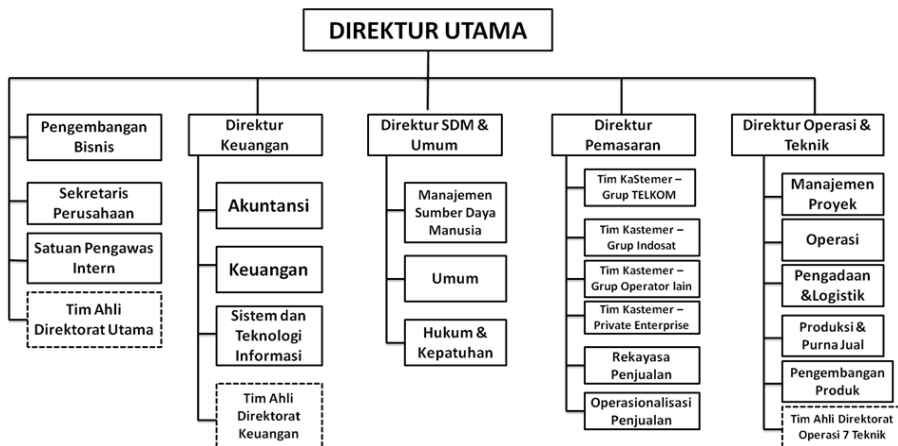
“Fokus pada *infocom system & technology* (ISTI) & pengembangan produk *genuine* khususnya elemen jaringan untuk dikembangkan lebih lanjut agar PT INTI dapat mengambil peran dalam pembangunan *Wireless & Mobility, Broadband, Triple-play services*.”

1.1.3 Struktur Organisasi PT INTI

Selaras dengan tujuan PT INTI untuk lebih fokus pada jasa layanan *engineering* dan lebih berorientasi ke pelanggan, maka PT INTI menyiapkan struktur organisasinya , seperti gambar di bawah ini :

Gambar 1.1

Bagan Struktur Organisasi PT INTI Persero



Sumber : www.inti.co.id Tahun 2010

1.1.4 Bentuk Kerjasama dan Anak Perusahaan PT INTI

Produk yang dihasilkan oleh PT INTI adalah produk *ICT System* dan *Technology Integration*. Produk tersebut antara lain IMTE, IMPA (INTI Multi Protocol Analyzer) 40C dan 60C, ISLiMS (INTI Subscriber Line Maintenance System), IntiRect, Inms (INTI Network Management System), Rack/Cabinet, iVAS, iCN, IP-PBX, GPA, iNG VMS, FFWS, Voice SMS, SAGEM LINK F (TBCA).

Tahun 2009, PT INTI mulai mencari peluang bisnis dalam industri IT termasuk kemungkinan bergabung dalam usaha mewujudkan satu mimpi dan tantangan terbesar Indonesia saat ini yaitu membuat

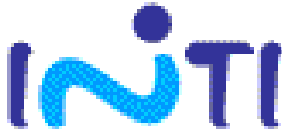
notebook murah. Bentuk kerjasama yang pernah dilakukan PT INTI antara lain dengan Siemens, BTM, PRX, JRC, NEC, dan Telkom (sebagai penyedia jasa telepon umum koin), Tamura, Shapura, dan TatungTEL sejak 1974. Pelanggan utama PT INTI hingga saat ini adalah operator besar di Indonesia, atau biasa disebut “THE BIG FOUR”, antara lain Telkom, Indosat, Telkomsel, dan XL.

Kerjasama yang dilakukan PT INTI sejak 2005, dengan beberapa perusahaan tersebut juga melahirkan anak perusahaan di beberapa bidang, antara lain :

1. **Bidang CPE** (kerjasama dengan Siemens, BTM, Tamura, Shapura, dan TatungTEL), dibentuk anak perusahaan bernama **PT INTI PISMA International**, bersama JITech International, di Cileungsi Bogor.
2. **Bidang mekanik dan plastic**, bersama PT PINDAD membentuk perusahaan bernama PT IPMS, di Bandung.
3. **Bidang Switching, akses, dan transmisi**, dirintis bersama beberapa perusahaan multinasional yang memiliki kapabilitas yang memadai dan adaptif terhadap kebutuhan pasar, antara lain :
 - a. SAGEM, di bidang transmisi dan seluler
 - b. MOTOROLA, di bidang CDMA
 - c. ERICSSON, di bidang akses
 - d. ALCATEL, di bidang *fixed & optical access network*
 - e. HUA WEI dibidang switching & akses

1.1.5 Makna dan Logo Perusahaan

Gambar 1.2
Logo Perusahaan



Sumber : www.inti.co.id Tahun 2010

Logo korporat INTI yang baru ini merupakan visualisasi dari visi, misi dan nilai perusahaan yang baru. Dalam logo itu terkandung makna perubahan dari perusahaan berbasis manufaktur ke arah *engineering services*. Jika sebelumnya logo INTI ditampilkan dalam bentuk segi 6 yang terkesan konservatif dan manufakturistik, logo baru mengandung stilasi huruf "N" sebagai pengembangan dari ide kurva sigmoid berwarna biru muda yang bermuara pada titik/lingkaran biru tua yang melambangkan konsep perubahan berkelanjutan menuju pengembangan PT INTI yang lebih baik. Secara keseluruhan logo mencerminkan karakter yang luwes, dinamis, modern dan inovatif. Kesederhanaan tampilan memberi kesan keramahan, transparansi dan kemudahan, sesuai dengan perkembangan bidang informasi dan komunikasi yang senantiasa menuntut nilai tambah (*value added*), kreatifitas dan inovasi.

1.2 Latar Belakang Masalah

Ekonomi secara global sedang menghadapi perdagangan bebas dan menjadi tantangan serius bagi perusahaan dalam pengelolaan organisasinya. Perusahaan-perusahaan yang akan mampu bertahan dan bersaing dalam perdagangan bebas adalah perusahaan yang mampu memanfaatkan sumber daya manusia yang handal seoptimal mungkin melalui praktek-praktek organisasional secara luwes dan cepat tanggap terhadap perubahan lingkungan. Diperlukan langkah – langkah yang berani dan antisipatif agar perusahaan tidak kehilangan peluang yang besar. Langkah – langkah antisipatif yang dimaksud adalah menyangkut penyesuaian budaya kerja dengan beragam perubahan yang terjadi. Merupakan hal yang penting bagi suatu perusahaan untuk mengkaji dan mengevaluasi kembali budaya kerja yang dimilikinya, apakah telah mampu membentuk suatu perilaku yang positif (memotivasi karyawan untuk pencapaian tujuan organisasi). Tujuannya, karyawan dapat memperbaiki kinerjanya dan mengkaji budaya organisasi yang bermanfaat untuk mengantisipasi perubahan – perubahan di lingkungan industri telekomunikasi yang sangat cepat.

Budaya organisasi diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan pertumbuhan organisasi, yang merupakan hasil interaksi organisasi dengan lingkungan dalam pengembangan organisasinya. Pertumbuhan perusahaan yang memuaskan, pengendalian dan pemahaman budaya perusahaan suatu organisasi merupakan kunci tanggung jawab pimpinan, sebagai alat yang vital bagi manajemen jika ingin mencapai *performance* yang tinggi dan menjaga nilai pemegang saham. Kuat

lemahnya budaya suatu organisasi atau perusahaan sangat tergantung pada bagaimana para karyawan menghayati dan mengamalkan nilai – nilai yang terkandung dalam budaya tersebut.

Menurut Robbins (2003) dalam Tika (2004:172), budaya organisasi yang kuat adalah budaya dimana nilai – nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas kepada anggota organisasi. Budaya yang kuat tentunya akan dapat menciptakan dan memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, karyawan akan tetap setia pada organisasinya dan tidak akan mudah terpengaruh oleh faktor – faktor lain, baik dari eksternal maupun internal organisasi sendiri. Budaya perusahaan juga pada akhirnya akan berfungsi sebagai motivator bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Budaya yang lemah tentunya juga akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi yang terdapat di PT Industri Telekomunikasi Indonesia (PT INTI) Persero Bandung adalah INTI (Integrity, Network, Trust, teamwork, Innovative) yang dirangkum dalam HARMONY. Budaya organisasi ini diharapkan menjadi nilai-nilai utama yang dimiliki oleh setiap individu – individu di perusahaan. Adapun budaya organisasinya antara lain :

1. Integrity (Integritas)

Konsisten dalam tindakan maupun ucapan dengan berdasarkan pada norma – norma, nilai moral, etika profesi dan bisnis yang berlaku, selalu jujur dan terbuka.

2. Network (Jaringan)

Membangun, memelihara dan memanfaatkan jaringan kerja (*network*) yang luas dan mendayagunakan kontak bisnis yang luas demi kepentingan organisasi.

3. Trust (Kepercayaan)

Kemampuan untuk bisa mempercayai orang lain termasuk kepercayaan pada prosedur dan aturan main.

4. Teamwork (Tim Kerja)

Bekerja dengan kooperatif dan menempatkan diri dan kelompok secara sinergi sebagai bagian perusahaan.

5. Innovative (Inovasi)

Menemukan atau menciptakan ide, pemikiran, dan cara baru yang lebih baik dari sebelumnya.

Robbins (2003 : 208) mendefinisikan motivasi sebagai satu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah dan ketekunan individual dalam usaha untuk mncapai satu tujuan. Motivasi merupakan hal yang kompleks dalam organisasi. Hal ini disebabkan karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota berlainan. Perbedaan tersebut disebabkan karena setiap anggota suatu organisasi adalah unik, baik secara biologis maupun psikologis. Untuk itu agar organisasi dapat memelihara dan mempertahankan semangat kerja karyawannya, perlu dipelajari dan dipahami bagaimana fenomena motivasi tersebut serta faktor – faktor yang mempengaruhinya.

Bentuk motivasi di PT INTI (Persero) bukan hanya berupa uang atau barang, melainkan juga dalam bentuk pemberian penghargaan serta perhatian, sehingga karyawan termotivasi untuk bekerja dengan baik. Namun bentuk penghargaan dan perhatian sering tidak sesuai dengan harapan karyawan serta tidak konsisten dalam memberikan perhatian, sehingga karyawan merasa tidak puas. Dengan demikian, terkadang pegawai dalam melaksanakan tugasnya kurang optimal, sehingga kinerjanya pun dirasakan tidak optimal.

Kinerja adalah hasil yang dicapai melalui serangkaian kegiatan dan tata cara tertentu dengan menggunakan sumber daya perusahaan untuk mencapai sasaran perusahaan yang ditetapkan (Mangkunegara, 2005:43). Sementara, kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa staff di divisi SDM PT INTI (bulan Juni 2010), budaya organisasi yang diterapkan pada perusahaan ini adalah budaya yang lebih berorientasi kepada pencapaian hasil kerja. Karyawan dituntut untuk meningkatkan kinerjanya untuk makin mengembangkan produksi penjualan barang atau jasa dari PT INTI. PT INTI sendiri telah memberikan berbagai macam motivasi untuk meningkatkan kinerja karyawannya, misalnya dengan pemberian gaji, imbalan, fasilitas kantor, penghargaan, santunan hari tua, tunjangan kesehatan, pendidikan, kesejahteraan, dan kesempatan untuk mengembangkan dirinya dalam pelatihan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa staff di divisi SDM, kinerja karyawan PT. INTI tidak selalu stabil, bahkan saat ini cenderung menurun, hal tersebut terlihat dari data absensi yang ada di bagian SDM yang menunjukkan bahwa banyak karyawan yang sering terlambat datang atau pulang sebelum waktunya, dan juga dari hasil penjualan produk yang menurun karena berkurangnya permintaan terhadap produk dan jasa dari PT INTI. Berdasarkan hasil wawancara pula diketahui bahwa menurunnya kinerja juga disebabkan oleh beberapa permasalahan internal yang terjadi di dalam PT INTI, misalnya saja kurang optimalnya partisipasi dan dorongan dari seorang pemimpin sehingga suasana hubungan yang tidak harmonis antara atasan dan bawahan, serta kurangnya pengawasan disiplin terhadap karyawan. Hal ini juga dikarenakan karena pemahaman akan budaya organisasi belum sepenuhnya terimplementasi pada masing-masing karyawan. Dalam kenyataannya, setiap karyawan dalam sebuah perusahaan harus senantiasa dibina, dibimbing, diarahkan, dididik dan sebagainya agar memiliki semangat bekerja dan diharapkan mampu berprestasi.

Segala budaya yang diterapkan di PT INTI dan pemberian motivasi tersebut dibuat agar karyawan merasa nyaman dan tenang dalam bekerja, sehingga kinerja mereka diharapkan dapat meningkat. Namun, beberapa karyawan merasa bahwa budaya yang diterapkan saat ini kurang terimplementasi dengan baik. Mereka merasa perlu ada yang diubah dalam penerapan budaya organisasi tersebut, karena budaya yang sekarang belum mampu meningkatkan hasil kinerja karyawan tiap tahun yang dirasa biasa-biasa saja bahkan menurun. Karena adanya

masalah itulah, maka penulis merasa perlu melakukan penelitian dengan judul : **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT Industri Telekomunikasi Indonesia Persero, Bandung Tahun 2010)”**.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian ini, maka peneliti merumuskan beberapa pertanyaan yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini antara lain :

1. Bagaimana budaya organisasi berdasarkan persepsi karyawan di PT INTI Persero Bandung?
2. Bagaimana motivasi kerja karyawan di PT INTI Persero Bandung?
3. Bagaimana kinerja karyawan di PT INTI Persero Bandung?
4. Apakah budaya organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT INTI Persero Bandung?
5. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT INTI Persero Bandung?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang akan dicapai dengan melakukan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui budaya organisasi berdasarkan persepsi karyawan di PT INTI Persero Bandung.

2. Untuk mengetahui motivasi kerja karyawan di PT INTI Persero Bandung.
3. Untuk mengetahui kinerja karyawan di PT INTI Persero Bandung.
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT INTI Persero Bandung
5. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi dan motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan di PT INTI Persero Bandung

1.5 Kegunaan Penelitian

Kegunaan dengan melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dari segi akademis, penelitian ini diharapkan memberi masukan untuk mengembangkan konsep tentang faktor – faktor yang dinilai determinan yang mempengaruhi kinerja karyawan secara keseluruhan.
2. Menambah pengetahuan teoritis tentang pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT INTI Bandung.
3. Hasil penelitian pengaruh budaya organisasi dan motivasi di perusahaan terhadap kinerja karyawan, diharapkan dapat diterapkan di PT INTI dan bisa menjadi masukan bagi perusahaan untuk dalam meningkatkan kinerja karyawan
4. Sebagai bahan masukan perusahaan, tentang peranan budaya organisasi dan motivasi dalam peningkatan kinerja karyawan

5. Sebagai bahan masukan untuk perusahaan, tentang dimensi-dimensi budaya organisasi dan motivasi yang perlu diperhatikan demi kesuksesan perusahaan.

1.6 Batasan Penelitian

Beberapa batasan yang bertujuan menjaga konsistensi dari tujuan penulis, sehingga bahasan untuk permasalahan ini tidak akan meluas. Batasan-batasan yang ada adalah sebagai berikut :

- a. Perusahaan objek penulisan adalah PT INTI yang berada di Bandung
- b. Pembahasan dibatasi mengenai budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan di PT INTI Bandung.
- c. Responden yang dipilih dalam menyebarkan kuesioner adalah karyawan tetap PT INTI Bandung

1.7 Tinjauan Penelitian

BAB I PENDAHULUAN

Menjelaskan tinjauan terhadap objek studi, latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka yang dibahas dalam bagian ini adalah yang terkait dengan permasalahan yang ingin ditelaah secara lebih mendalam, yaitu meliputi budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan, yang berpengaruh pada penelitian di PT INTI Bandung.

BAB III METODE PENELITIAN

Menjelaskan tentang jenis penelitian yang akan dilakukan, meliputi jenis penelitian yang digunakan, operasionalisasi variable dan skala pengukuran, teknik pengumpulan data, teknik sampling dan pengambilan sample, pengujian validitas, pengujian reliabilitas, teknik analisis data, dan pengujian hipotesis.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini dijelaskan tentang analisis dan pengolahan data yang dilakukan dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bagian ini akan dikemukakan kesimpulan dari hasil penelitian beserta rekomendasi bagi perusahaan maupun untuk penelitian selanjutnya.