

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kondisi persaingan yang saat ini semakin kompetitif di bidang bisnis baik perusahaan dagang maupun perusahaan jasa telah mendorong perusahaan untuk lebih meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam kegiatan perusahaan karena, berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada kemampuan SDM atau karyawannya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan. Hal tersebut menuntut perusahaan untuk memiliki karyawan yang memiliki kemampuan untuk bekerja secara produktif dan efisien. (Laksmi 2016:119)

Dalam rangka meningkatkan kemampuan bekerja tersebut perusahaan harus memperhatikan kinerja karyawannya untuk mencapai produktivitas sehingga dapat menghadapi persaingan dengan demikian kunci utama bagi perusahaan dalam pencapaian produktivitas yaitu dengan melihat kinerja karyawannya. Pada dasarnya kinerja karyawan mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Manajemen sumber daya manusia yang efektif berkaitan langsung dengan keberhasilan upaya peningkatan kinerja karyawan, baik pada tingkat individual, tingkat kelompok kerja, dan pada tingkat organisasi. Keberhasilan

manajemen dalam suatu organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang ada pada organisasi tersebut, artinya manusia yang memiliki daya, kemampuan yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan dalam setiap pelaksanaan kegiatan organisasi sehingga akan terwujud kinerja sebagaimana yang diharapkan.

Menurut Afandi (2018:83) Kinerja berkaitan dengan upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Setiap perusahaan secara keseluruhan memiliki budaya yang khas. Menurut Edy (2019:1-2). Budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku disepakati dan diikuti oleh para anggota-anggota sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang dominan terhadap maju tidaknya perusahaan dalam membangun kinerja karyawan. Budaya organisasi juga mempunyai dampak positif terhadap kinerja ekonomi perusahaan. Budaya organisasi diartikan sebagai perilaku anggota di dalam organisasi, sebagai bentuk dari pemahaman visi, misi, dan strategi organisasi perusahaan tersebut. Budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif.

Budaya organisasi dibangun sebagai harapan untuk dapat meningkatkan kompetensi yang bisa meningkatkan kinerja karyawan. Apabila budaya

organisasi sudah berjalan dengan baik maka kinerja karyawan juga akan baik, hal itu dapat diartikan selain mempunyai dampak positif pada perekonomian perusahaan dapat membawa hal positif juga terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi memiliki peran penting pada kinerja karyawan, variabel lain yang mendukung yaitu kompetensi karyawan yang memiliki pengaruh penting terhadap kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Menurut Agustian et al., (2018:62) kompetensi dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memampukan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Flora (2019:111) dalam judul penelitian "*The effect of organizational culture and competence on motivation and performance in the HR department of PT. Chevron Pasific Indonesia Pekanbaru Riau*" bahwa budaya organisasi dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut diperkuat oleh Hendri dnan (2020) yang berjudul pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT Angkasa Pura I membuktikan bahwa budaya organisasi dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Angkasa Pura I (Persero). Berdasarkan hasil penelitian tersebut berarti

bahwa semakin tinggi budaya organisasi dan kompetensi maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri.

Penjelasan yang telah diutarakan sebelumnya menunjukkan bahwa Sumber daya manusia merupakan aset yang mampu meningkatkan keberhasilan suatu perusahaan, kemampuan sumber daya manusia serta budaya organisasi yang terdapat didalam perusahaan tersebut merupakan kunci utama untuk mampu menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat tercapainya produktifitas dalam bekerja yang dapat berdampak pada siapnya sebuah perusahaan menghadapi persaingan dalam era globalisasi.

Hal tersebut dicerminkan dari peran sumber daya manusia dalam kegiatan perusahaan. PT Infomedia Nusantara adalah salah satu anak perusahaan Telkom Group yang mengkhususkan diri di bidang media penerbitan dan iklan sebagai jembatan komunikasi antar pelaku bisnis dan juga saluran informasi bagi pelanggan telepon Telkom. PT Infomedia Nusantara merupakan bagian dari Telkom Group. PT Infomedia Nusantara perusahaan yang bergerak dibidang penyedia layanan informasi telepon dan internet di Indonesia, yang bertujuan untuk memberi kemudahan bagi semua pelanggan mendapatkan informasi, permintaan ataupun komplain dari pelanggan. (www.infomedia.co.id)

Persaingan dalam perusahaan penyedia layanan informasi dan internet semakin ketat, membuat PT Infomedia Nusantara harus memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan. Oleh karena itu PT Infomedia Nusantara mempunyai standar kerja yang harus dicapai yaitu target atau patokan dimana

setiap karyawan harus mampu mencapai untuk setiap harinya melakukan 100 panggilan keluar dan yang harus tersambung dengan pelanggan (*contacted call*) sebanyak 80 per-orang setiap harinya.

Karyawan terdiri dari tujuh tim yaitu sebanyak 126 orang untuk melakukan konfirmasi pemasangan internet dan telepon agar pelanggan berminat untuk berlangganan dan dapat memenuhi target panggilan keluar dan mencapai (*contacted call*) sebanyak 80 per-orang setiap harinya. Pada realitanya, target tersebut belum maksimal dikarenakan kinerja karyawan yang belum mencapai produktivitas. Berikut ini hasil penilaian kinerja karyawan pada PT Infomedia Nusantara Bogor periode januari 2021 – desember 2021.

Tabel 1
Hasil Penilaian Kinerja Karyawan
PT Infomedia Nusantara Bogor
Tahun 2021

Bulan	Average Call (100)	Contacted Call (80)
Januari	90%	70%
Februari	90%	71%
Maret	100%	72%
April	90%	73%
Mei	100%	73%
Juni	90%	75%
Juli	95%	76%
Agustus	90%	76%
September	98%	76%
Oktober	95%	78%
November	96%	78%
Desember	96%	78%

Sumber: Internal PT. Infomedia Nusantara Bogor,2021

Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat dari penilaian kinerja karyawan PT Infomedia Nusantara Bogor pada periode Januari - Desember 2021. Dari bulan

Januari sampai Desember 2021, hanya terdapat di bulan Maret dan Mei karyawan yang dapat mencapai target yaitu dari segi *average call*, diharuskan karyawan bisa melakukan 100% panggilan keluar untuk setiap harinya, berdasarkan data *contacted call* dari bulan Januari sampai Desember 2020 terlihat dari data diatas karyawan untuk setiap bulannya selalu ada peningkatan perbulan namun belum dapat mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Dengan demikian berdasarkan data yang telah dijabarkan maka dapat terlihat bahwa kinerja karyawan masih belum optimal. Tantangan utama PT Infomedia Nusantara Bogor adalah bagaimana dapat menciptakan karyawan yang mampu bekerja seoptimal mungkin untuk memenuhi standar yang telah ditetapkan perusahaan.

Tinggi rendahnya kinerja perusahaan tidak lepas dari dukungan para karyawan. Fluktuasi hasil kinerja menjadi tantangan utama PT Infomedia Nusantara Bogor adalah bagaimana dapat menciptakan karyawan yang mampu bekerja seoptimal mungkin untuk memenuhi kepuasan perusahaan. Peningkatan kinerja karyawan memerlukan analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah terbentuk budaya organisasi yang baik dalam perusahaan. Budaya Organisasi diukur oleh indikator budaya organisasi yang terdiri dari inovatif, berorientasi pada hasil yang dicapai, mempertahankan dan menjaga kestabilan kerja. Berikut ini hasil penilaian budaya organisasi perusahaan PT Infomedia Nusantara Bogor:

Tabel 2
Hasil Penilaian Budaya Organisasi Karyawan
PT Infomedia Nusantara

No	Budaya Organisasi	Kriteria		
		Sudah Melakukan (karyawan)	Belum Melakukan (karyawan)	Total
1	Masuk dan pulang kerja sesuai dengan jadwal shift	79%	21%	100%
2	<i>Login</i> dan <i>logout</i> sebelum dan sesudah bekerja	79%	21%	100%
3	Berseemangat dalam mencapai target <i>average call</i> sebanyak 100	29%	71%	100%
4	Karyawan ikut serta dalam pengambilan keputusan	40%	60%	100%
5	Karyawan memiliki hubungan yang baik dengan yang lainnya	57%	43%	100%
6	Karyawan mampu mengerjakan tanggung jawabnya dengan tepat	71%	29%	100%

Sumber : Data HRD PT Infomedia Nusantara Bogor, diolah

Berdasarkan Tabel 2 di atas dapat diketahui mengenai pernyataan budaya organisasi PT Infomedia Nusantara Bogor menunjukkan bahwa budaya organisasi belum maksimal dijalankan, contohnya pada kategori pencapaian target *average call* dimana hanya 29% karyawan yang Bersemangat dalam mencapai target *average call* sebanyak 100, serta pada pengambilan keputusan hanya 40% karyawan yang sudah melakukan. Data tersebut dapat disimpulkan bahwa beberapa karyawan masih belum memenuhi standar yang sudah di tentukan oleh budaya organisasi pada PT. Infomedia Nusantara, sehingga menyebabkan menurunnya aspek kualitas kinerja karyawan terutama pada kategori pencapaian target *average call*.

Selain budaya organisasi, kompetensi karyawan pun menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kompetensi karyawan kepada perusahaan dipandang sangat penting dalam bisnis. Karyawan yang baik tidak hanya dapat dilihat dari segi kuantitas namun harus dilihat juga dari segi kualitas, apabila seseorang yang mempunyai kompetensi yang baik pada umumnya memiliki Kinerja yang baik. Karyawan yang mempunyai kompetensi yang baik tidak tergantung pada atasan, baik sedang di kantor ataupun tidak di kantor mereka akan tetap bekerja sesuai dengan tugas yang diberikannya, pada dasarnya dapat meningkatkan kinerja yang bersangkutan dan implikasinya adalah memudahkan strategis perusahaan untuk mencapai tujuan.

Berikut ini hasil penilaian kompetensi karyawan perusahaan PT Infomedia Nusantara Bogor menurut indikator yang terdapat di kompetensi karyawan :

Tabel 3
Hasil Penilaian Kompetensi Karyawan
PT Infomedia Nusantara

No	Kompetensi	Kriteria		
		Sudah Melakukan (karyawan)	Belum Melakukan (karyawan)	Total
1	Karyawan PT. Infomedia Nusantara memiliki pengetahuan akan produk yang ditawarkan kepada konsumen PT. Infomedia	71%	29%	100%
2	Karyawan memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi kebutuhan pelanggan	71%	29%	100%

No	Kompetensi	Kriteria		
		Sudah Melakukan (karyawan)	Belum Melakukan (karyawan)	Total
3	Karyawan melakukan upselling layanan paket Infomedia lainnya	29%	71%	100%
4	Karyawan saling membantu untuk tercapainya target tim	29%	71%	100%
5	Karyawan memiliki keramahan dan kesopanan dalam melaksanakan pekerjaan	100%	0%	100%

Sumber : Data HRD PT Infomedia Nusantara Bogor, diolah

Berdasarkan Tabel 3 di atas dapat diketahui mengenai pernyataan kompetensi karyawan PT Infomedia Nusantara Bogor menunjukkan bahwa kompetensi pengetahuan, keahlian, sikap belum maksimal dijalankan, beberapa karyawan masih belum memenuhi standar yang sudah ditentukan contohnya pada kategori Karyawan melakukan *upselling* layanan paket Infomedia lainnya hanya 29% karyawan yang melakukan *upselling* produk untuk menunjang penjualan serta dalam membantu untuk tercapainya target tim masih kurang, hanya 29% karyawan yang melakukannya. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi dan kompetensi, selain itu terdapat faktor lain yang mempengaruhi kinerja seorang baik atau tidak, yaitu Komitmen organisasi.

Menurut Tewel, B (2017:92) menyatakan bahwa Komitmen organisasi bagaimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta keinginan dalam mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak pada organisasi yang merekrut dan merasa bahwa ia sedang bekerja bagi dirinya sendiri dan bukan orang lain.

Komitmen sering dikaitkan dengan keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi merupakan nilai perusahaan, dan kompetensi merupakan cara agar karyawan berusaha untuk memajukan perusahaan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Prakoso (2017:2812) dalam judul penelitian Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Pada Kinerja Penyusun Laporan Keuangan Satuan Kerja Melalui Komitmen organisasi, dengan hasil yaitu terdapat pengaruh antara kompetensi kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasi pada kinerja organisasi, Penjelasan tersebut bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Miftakhul Jannah (2016:503) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT.PG Rajawali I Surabaya) bahwa komitmen organisasi bukan merupakan variabel *intervening* atau tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Rumasukun et al. (2015:23) menyatakan komitmen organisasi merupakan variabel mediasi pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja, kompetensi pegawai yang kuat akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi yang lebih tinggi, dan komitmen organisasi yang lebih tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan penjelasan di atas terdapat permasalahan yang tentunya akan mempengaruhi kemajuan perusahaan dan bahkan mengalami

kemunduran, apabila kinerja karyawan perusahaan tersebut tidak diperbaiki. Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh bukti empiris pengaruh kompetensi pada kinerja, pengaruh budaya organisasi pada kinerja, pengaruh komitmen organisasi pada kinerja, pengaruh kompetensi pada komitmen organisasi, pengaruh budaya organisasi pada komitmen organisasi, pengaruh kompetensi pada kinerja melalui komitmen organisasi dan pengaruh budaya organisasi pada kinerja melalui komitmen organisasi.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat yaitu tambahan kontribusi informasi, referensi dan masukan bagi satuan kerja/instansi pemerintah dalam menerapkan pengembangan sumber daya manusia, dengan ini peneliti ingin mengetahui serta membuktikan apakah ada suatu hubungan atau pengaruh budaya organisasi dan kompetensi karyawan terhadap kinerjanya dengan komitmen organisasi sebagai *variable intervening*, dengan judul penelitian **“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT. INFOMEDIA NUSANTARA BOGOR”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan dan dijelaskan sebelumnya di atas, maka terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan. Berdasarkan masalah tersebut maka di dapatkan identifikasi masalah pada penelitian ini sebagai berikut :

1. Karyawan belum melakukan kerja sama tim dengan membantu satu sama lain untuk pencapaian target perusahaan
2. Kurangnya sikap antar karyawan dalam tim
3. Kurangnya pengetahuan untuk karyawan dalam memberikan penawaran kepada pelanggan
4. Pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan belum dapat menambah keahlian karyawan yang masih kurang
5. Kurangnya pengetahuan karyawan dalam mengidentifikasi kebutuhan pelanggan
6. Kurangnya komitmen karyawan terhadap organisasi dalam pencapaian target
7. Karyawan belum mampu mencapai target *average call* yang ditentukan oleh perusahaan terutama pada bagian Departemen FCC (*Fullfilment Control Center*).
8. Kurangnya *upselling* produk penjualan Infomedia lainnya untuk menunjang pencapaian target

C. Batasan Masalah

Agar penulisan proposal skripsi ini tidak menyimpang dan mengambang dari tujuan yang semula direncanakan sehingga mempermudah mendapatkan data dan informasi yang diperlukan dan dikarenakan untuk bagian tersebut masih kurang maksimal dalam pencapaian target, agar berfokus pada hal-hal apa saja yang harus ditingkatkan dan diperbaiki dalam Departemen tersebut.

Dengan demikian, maka penulis membatasi masalah hanya pada variabel budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Infomedia Nusantara Departemen FCC (*Fullfilment Control Center*) dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*. Beberapa batasan masalah yang akan diteliti yaitu:

1. Budaya organisasi : Inovatif, Karyawan memberikan perhatian kepada masalah yang terjadi, berorientasi pada hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresif dan menjaga kestabilan kerja ((Fitrani, (2018:163))
2. Kompetensi : Pengetahuan, keahlian, sikap ((Edison, E (2016:143))
3. Komitmen organisasi : Keinginan kuat tetap sebagai anggota, Keinginan berusaha keras demi kesuksesan organisasi, Persamaan nilai-nilai organisasi, Persamaan tujuan organisasi ((Udara et al (2016))
4. Kinerja karyawan : Kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan kerja, dan tanggung jawab ((Afandi (2018:89))

D. Rumusan Masalah

Sebagaimana suatu penelitian bahwa sebuah penelitian untuk mendapatkan hasil yang baik harus dirumuskan permasalahan yang baik pula. Rumusan masalah diperlukan untuk mempermudah menginterpretasikan data dan fakta dalam suatu penelitian, sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Infomedia Nusantara Bogor. ?

2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Infomedia Nusantara Bogor. ?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi PT Infomedia Nusantara Bogor?
4. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap komitmen organisasi PT Infomedia Nusantara Bogor?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Infomedia Nusantara Bogor?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening PT Infomedia Nusantara Bogor?
7. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening PT Infomedia Nusantara Bogor?

E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Infomedia Nusantara Bogor.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan PT Infomedia Nusantara Bogor.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi PT Infomedia Nusantara Bogor.

4. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasi PT Infomedia Nusantara Bogor.
5. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Infomedia Nusantara Bogor.
6. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* PT Infomedia Nusantara Bogor
7. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* PT Infomedia Nusantara Bogor

F. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan yang diperoleh dari pelaksanaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi penulis

Penulis dapat mengetahui, memahami, mempelajari serta menambah pengetahuan dengan menghubungkan teori yang didapat dalam perkuliahan dengan kenyataannya. Serta menambah pemahaman penulis tentang budaya organisasi dan kompetensi karyawan serta kaitannya dengan kinerja karyawan itu sendiri.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat menjadikan masukan informasi bagi perusahaan dan diharapkan agar perusahaan dapat mengetahui manfaat budaya organisasi dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan mereka.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Menjadi bahan masukan, referensi, dan perbandingan dalam penelitian dengan objk.

G. Sistematika Penelitian

Sistematika penulisan dalam Penelitian ini adalah :

BAB I Pendahuluan

Pada bab ini berisi tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, sistematika penelitian.

BAB II Landasan Teori, Kerangka Berpikir, dan Hipotesis.

Pada bagian ini berisi landasan teori seperti pengertian Budaya organisasi, kompetensi, dan kinerja serta kajian penelitian terdahulu, kerangka pemikiran teoritik dan hipotesis.

BAB III Metode Penelitian

Berisi mengenai variabel penelitian dan definisi operasional, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data dan metode analisis.

BAB IV Hasil Penelitian

Berisi mengenai hasil penelitian terkait analisis data dan hipotesis

BAB IV Kesimpulan dan Saran

Berisi tentang hasil kesimpulan dari teknik analisis data serta saran yang dapat diterapkan oleh perusahaan