

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Manajemen diperlukan dalam pengelolaan setiap organisasi, baik organisasi bisnis, organisasi sekolah, organisasi profesi, maupun organisasi sosial kemasyarakatan. Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya-sumberdaya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Perusahaan memiliki berbagai macam sumber daya sebagai 'input' untuk diubah menjadi 'output' berupa produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses produksi, metode atau strategi yang digurunakan untuk beroperasi, manusia dan sebagainya. Di antara berbagai macam sumber daya tersebut, manusia atau sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting.

Di dalam era globalisasi seperti saat ini di mana untuk dapat mempertahankan eksistensinya setiap organisasi atau perusahaan harus dapat memenangkan persaingan. Sedangkan kunci untuk memenangkan persaingan sangat bergantung pada kompetensi dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh sebuah organisasi atau perusahaan.

Untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM). Tujuan MSDM sendiri salah satunya adalah untuk memperbaiki tingkat produktivitas kerja karyawan. Melalui sumber daya manusia yang matang, produktivitas kerja dari tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan (Marnis,2008).

Sebagian besar suatu perusahaan memiliki tujuan yang sama yaitu berorientasi untuk mendapatkan sejumlah laba semaksimal mungkin meskipun disamping misi-misi yang lainnya. Demikian halnya dengan PT Telkom Akses salah satu anak perusahaan Telkom yang bergerak di bidang konstruksi pembangunan dan manage service infrastruktur jaringan harus bisa meningkatkan kualitas perusahaan. Kualitas perusahaan dapat dicapai salah satunya dengan meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Sumber daya manusia memegang peranan utama dalam proses peningkatan produktivitas. Produktivitas kerja merupakan salah satu masalah penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Perusahaan akan selalu berusaha meningkatkan produktivitas kerja karyawan, untuk mewujudkan tujuan yang telah digariskan sebelumnya. Produktivitas kerja akan terwujud jika para karyawan mempunyai kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugas yang menjadi tanggungjawabnya masing-masing.

Hubungan pemimpin dan karyawan juga akan memengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari di dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Bagaimana pandangan pemimpin terhadap karyawan, sejauh mana karyawan diikutsertakan dalam penentuan tujuan. Sikap yang saling jalin-menjalin telah mampu meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja. Dengan demikian jika karyawan diperlakukan secara baik, maka karyawan tersebut akan berpartisipasi dengan baik pula dalam proses produksi, sehingga akan berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja (Sutrisno,2009).

Pemimpin adalah individu yang memimpin, dan ke-pemimpinan merupakan sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin. Oleh karena itu, kepemimpinan adalah upaya untuk mempengaruhi orang lain dengan memberikan dorongan dan bimbingan dalam bekerjasama untuk mengejar tujuan yang telah disepakati bersama. Selain itu, Prasetyo (p.28) dalam Djafri dan Badu, 2017:33)

berpendapat “gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan dalam perilaku kepemimpinan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai dengan apa yang dia inginkan”. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dan lainnya. Cara pandang mengenai isu-isu tertentu menjadi kapasitas kepemimpinan individu. Tidak bisa dipungkiri bahwa menjadi seorang pemimpin harus bertanggung jawab dan memiliki peran yang berat dan berpengaruh. Akan tetapi, setiap hal dapat diatasi jika ia menggunakan taktik dan strategi yang sesuai dengan keadaannya. Seorang pemimpin dalam organisasi dapat merealisasikan kerja dan upaya yang maksimal melalui bawahan yang mempunyai semangat serta motivasi yang tinggi. Sebaliknya tanpa motivasi yang baik dari semua komponen organisasi maka organisasi tersebut tidak dapat berjalan dengan baik.

Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuasaan dalam diri orang tersebut. Kekuatan pendorong inilah yang disebut dengan motivasi. Motivasi merupakan salah satu komponen dalam pelaksanaan kerja-kerja organisasi. Motivasi karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti minat, gaji yang diterima, kebutuhan akan rasa aman, hubungan antar personal, dan kesempatan untuk bekerja. Dengan adanya motivasi setiap individu dalam organisasi dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Sehingga seorang pemimpin dalam organisasi dapat merealisasikan kerja dan upaya yang maksimal melalui bawahan yang mempunyai semangat serta motivasi yang tinggi. Sebaliknya tanpa motivasi yang baik dari semua komponen organisasi maka organisasi tersebut tidak dapat berjalan dengan baik (Djafri dan Badu, 2017:84).

Dalam suatu organisasi atau perusahaan diperlukan suatu acuan buku sehingga sumber daya manusia dapat diberdayakan secara optimal, artinya agar

karyawan dapat berfungsi secara professional dengan integritas yang tinggi. Acuan baku tadi dapat dimanifestasikan dalam bentuk budaya organisasi yang secara sistematis menuntun para karyawan untuk meningkatkan komitmen kerjanya bagi organisasi dan pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas karyawan.

Budaya yang ada dalam perusahaan merupakan faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Budaya dalam organisasi atau perusahaan bisa di jelaskan sebagai sebuah sistem bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya (Robbins dan Judge, 2013:256).

Telkom group sendiri memiliki 3 pilar focus budaya, yaitu :

a. *Key behavior* yang terdiri dari:

- 1) *Imagine* : Visioner, menetapkan target dan mengantisipasi resiko.
- 2) *Focus* : mengutamakan yang utama, menetapkan *quick win* dan mengoptimalisasi sumber daya.
- 3) *Action* : melakukan eksekusi, melakukan evaluasi dan monitoring, melakukan perbaikan berkelanjutan.

Di dalam aturan utama ini diharapkan seluruh karyawan dapat berpartisipasi untuk memenangkan persaingan perusahaan di era kompetisi ini.

b. *Core values* yang terdiri dari:

- 1) *Solid* : bersinergi, memiliki visi bersama dan saling percaya.
- 2) *Speed* : berinisiatif, tangkas dalam melayani pelanggan dan tangkas dalam berbisnis.
- 3) *Smart* : memahami tujuan, menetapkan prioritas dan mencari cara baru secara kreatif & inovatif.

Di dalam nilai-nilai inti ini diharapkan seluruh karyawan memiliki prinsip untuk menjadikan perusahaan sebagai bintang di era kompetisi ini.

c. *Basic belief always the best* yang terdiri dari :

- 1) *Integrity* : jujur, berperilaku positif, dan bersikap professional.
- 2) *Enthusiasm* : bersemangat, menunjukkan kesungguhan dalam bekerja dan berkeinginan untuk menjadi lebih baik.
- 3) *Totality* : mendedikasikan diri secara total, mengembangkan diri dan berkomitmen dalam tugas.

Di dalam keyakinan dasar yang mana selalu menjadi yang terbaik diharapkan seluruh karyawan melakukan yang terbaik bagi perusahaan.

Ada pula tatanan budaya yang diterapkan di PT Telkom Akses anak perusahaan dari Telkom group yaitu :

- a. *Discipline* : bertanggung jawab, selalu menepati komitmen yang sudah dibuat, serta patuh melaksanakan standar prosedur kerja yang sudah ditentukan.
- b. *Integrity* : jujur, berperilaku positif, mematuhi aturan perusahaan norma hukum dan norma sosial.
- c. *Quality* : memberikan pelayanan dengan kemampuan dan mutu terbaik, upaya terbaik untuk kehandalan hasil pekerjaan secara jangka panjang.
- d. *Totality* : berkomitmen, berdedikasi dan terus mengembangkan diri untuk memberikan nilai lebih pada pekerjaan.

Dengan adanya budaya organisasi yang ada di perusahaan Telkom group maupun Telkom akses diharapkan seluruh karyawan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan agar visi dan misi perusahaan tercapai dengan maksimal.

Peningkatan produktivitas dan keefektifan organisasi akan mempengaruhi kapabilitas organisasi dalam membuat keputusan yang tepat melalui beberapa perubahan terhadap struktur, kultur, tugas, teknologi, dan sumber daya manusia. Pendekatan utama terhadap hal ini adalah pengembangan budaya organisasi yang mampu menambah efektivitas keterlibatan orang dalam pembuatan keputusan dalam organisasi. Menurut Robbins dalam Wibowo (2010).

Pengukuran produktivitas kerja karyawan digunakan sebagai sarana untuk menganalisis dan mendorong efisiensi, maka peningkatan produktivitas akan memberikan kemampuan yang lebih besar bagi perusahaan untuk memperbaiki pengupahan karyawannya, yang kemudian akan mendorong kegairahan dan semangat kerja karyawan. Dalam hal ini PT Telkom Akses sendiri terutama di bagian operation service helpdesk belum adanya acuan mengenai produktivitas kerja karyawan.

Berdasarkan hal tersebut, penulis ingin mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja dengan motivasi sebagai variabel intervening pada karyawan PT Telkom Akses Surabaya Selatan Divisi Operation Service Helpdesk. Penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul ***“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja dengan Motivasi sebagai variabel intervening pada karyawan PT Telkom Akses Surabaya Selatan Divisi Operation Service Helpdesk.”***

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi kerja pada karyawan PT Telkom Akses Surabaya Selatan Divisi Operation Service Helpdesk?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Motivasi kerja pada karyawan PT Telkom Akses Surabaya Selatan Divisi Operation Service Helpdesk?
3. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT Telkom Akses Surabaya Selatan Divisi Operation Service Helpdesk?
4. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT Telkom Akses Surabaya Selatan Divisi Operation Service Helpdesk?
5. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT Telkom Akses Surabaya Selatan Divisi Operation Service Helpdesk?
6. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas kerja dengan Motivasi Kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PT Telkom Akses Surabaya Selatan Divisi Operation Service Helpdesk?
7. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja dengan Motivasi Kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PT Telkom Akses Surabaya Selatan Divisi Operation Service Helpdesk?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang diatas, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi kerja pada karyawan PT Telkom Akses Surabaya Selatan Divisi Operation Service Helpdesk.
2. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi kerja pada karyawan PT Telkom Akses Surabaya Selatan Divisi Operation Service Helpdesk.
3. Untuk mengetahui pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT Telkom Akses Surabaya Selatan Divisi Operation Service Helpdesk.
4. Untuk mengetahui pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT Telkom Akses Surabaya Selatan Divisi Operation Service Helpdesk.
5. Untuk mengetahui Motivasi Kerja terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT Telkom Akses Surabaya Selatan Divisi Operation Service Helpdesk.
6. Untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap produktivitas kerja dengan Motivasi Kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PT Telkom Akses Surabaya Selatan Divisi Operation Service Helpdesk.
7. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap produktivitas kerja dengan Motivasi Kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PT Telkom Akses Surabaya Selatan Divisi Operation Service Helpdesk.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Aspek akademis**

Manfaat dalam aspek akademis yang dapat diambil dalam penelitian ini yaitu, dapat menjadi acuan mahasiswa STIE Mahardhika Surabaya, sebagai bahan referensi melakukan penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai gaya kepeimpinan, budaya organisasi, motivasi dan produktivitas kerja.

### **1.4.2 Aspek pengembangan ilmu pengetahuan**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pada pengembangan ilmu pengetahuan terutama pada pendekatan dari sumber daya manusia yang berkaitan dengan produktivitas kerja karyawan.

### **1.4.3 Aspek Praktis**

#### **a. Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan dan referensi bagi perusahaan untuk mengambil kebijakan atau keputusan yang dipandang perlu dalam usaha meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

#### **b. Bagi Karyawan**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat di jadikan masukan bagi karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja dan motivasi bagi karyawan untuk selalu meningkatkan kemampuan kerja dan prestasi kerja guna meningkatkan kesejahteraan hidup melalui upah yang diterima.

#### **c. Bagi Peneliti**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, wawasan, dan pengalaman secara langsung dalam menghadapi permasalahan yang ada dalam dunia kerja serta dapat digunakan untuk latihan menerapkan antara teori yang didapat dari bangku kuliah dengan dunia kerja atau kenyataan.