

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **1.1.1 Profil Perusahaan PT Len Industri (Persero)**

Lembaga Elektroteknika Nasional (LEN) didirikan sebagai lembaga penelitian di bawah naungan LIPI (Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia) pada tahun 1965. Selanjutnya, pada tahun 1991, LEN menjadi BUMN dan berganti nama menjadi PT Len Industri (Persero). Sampai saat ini, Len Industri terus mengalami perkembangan dan inovasi untuk tetap berada di garis depan dalam berbagai industri di Indonesia. PT Len Industri (Persero) adalah satu-satunya perusahaan BUMN yang aktif di industri elektronika industri dan infrastruktur, yang mematuhi standar bisnis internasional dan memiliki jangkauan global. PT Len Industri (Persero) berfokus pada bidang transportasi, perkeretaapian, teknologi informasi dan komunikasi, *sustainable energy*, dan pertahanan elektronik untuk meningkatkan kapasitas dan daya saing perusahaan.

##### **1.1.2 Logo Perusahaan PT Len Industri (Persero)**



Gambar 1. 1 Logo PT Len Industri (Persero)

*Sumber: PT Len Industri (Persero) 2023*

##### **1.1.3 Visi dan Misi**

Seiring dengan perkembangan teknologi dan elektronika perusahaan, Len memiliki visi yaitu “Menjadi Perusahaan Teknologi Kelas Dunia yang Terpercaya” karena PT Len Industri (Persero) adalah satu-satunya BUMN yang bekerja di sektor

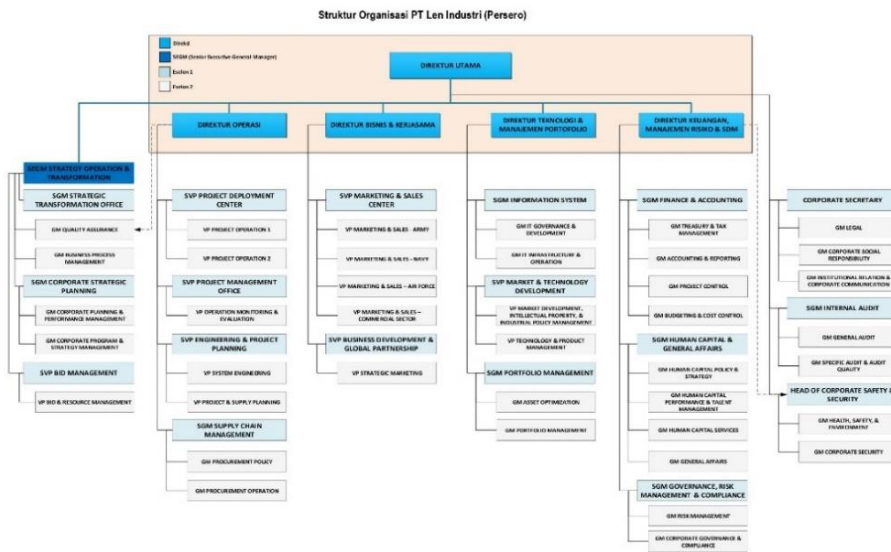
elektronika industri dan infrastruktur dan bahkan berhasil mencapai pasar global dengan mengikuti standar bisnis internasional. Misi PT Len Industri (Persero) adalah sebagai berikut:

1. Kami adalah perusahaan solusi total berbasis teknologi elektronika dan informasi.
2. Kami menawarkan solusi integrasi sistem yang inovatif dan berorientasi pada harapan pelanggan dengan keunggulan aliansi global dan SDM tersertifikasi.
3. Kami memberikan produk dan layanan terbaru dan terus menerus dengan menjamin keselamatan dan kepuasan purna jual.
4. Kami membantu mempertahankan kemerdekaan negara dan meningkatkan kualitas hidup.

*Sumber: Data Internal PT Len Industri (Persero) 2023*

#### **1.1.4 Struktur Organisasi PT Len Industri (Persero)**

Dalam sebuah perusahaan, struktur organisasi sangat penting karena menggambarkan wewenang antara atasan dan bawahan. Agar tujuan dan sasaran dapat tercapai, masing-masing fungsi memiliki wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan bidang pekerjaannya. Struktur organisasi selalu berubah sesuai dengan keadaan. Struktur organisasi PT Len Industri (Persero) telah ditetapkan pada 23 Februari 2022 dengan Keputusan Nomor 050/SKEP/II/2022:



Gambar 1. 2 Struktur Organisasi PT Len Industri (Persero)

Sumber: PT Len Industri (Persero) 2023

## 1.2 Latar Belakang Penelitian

Pada suatu organisasi sumber daya manusia merupakan aset berharga bagi organisasi tersebut. Sumber daya manusia menjadi sumber keunggulan kompetitif, maka dari itu perusahaan perlu mengoptimalkan pemanfaatan semua sumber daya yang tersedia, termasuk dengan mengembangkan sumber daya manusia berkualitas yang memiliki keterampilan dan daya saing tinggi dalam kompetisi global. Faktor yang dapat menjadi patokan bagi perusahaan dalam manajemen sumber daya manusianya adalah kinerja karyawan (Sugiarti, 2023:2). Karyawan memiliki kemampuan untuk melaksanakan keterampilan tertentu, dan sejauh mana mereka dapat menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka akan terlihat dari kinerja mereka (Indiyati *et al.*, 2021).

Menurut (Dwiyanti dan Dudija, 2019) kinerja karyawan sangat penting karena memiliki kontribusi besar terhadap efektivitas suatu organisasi. Menurut (Syahrudin, *et al.*, 2020) menyatakan bahwa kinerja merujuk pada seberapa banyak dan seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka sesuai dengan tugas yang diberikan

kepada mereka. Selain itu, kinerja juga harus dievaluasi secara rutin. Menurut (Flegl *et al.*,2022) evaluasi kinerja bagian dari evaluasi yang berlangsung terus-menerus bagi seluruh anggota organisasi, dimana seluruhnya dievaluasi berdasarkan pencapaian hasil kerja (tujuan kuantitatif) dan perilaku mereka (tujuan kualitatif atau kompetensi), dengan maksud untuk menemukan cara agar mereka dapat meningkatkan produktivitas kedepannya. Dalam konteks ini, penting untuk memastikan bahwa evaluasi didasarkan pada kriteria obyektif yang dapat mengidentifikasi apa yang telah berjalan dengan baik untuk diakui, dan apa yang telah berjalan dengan kurang baik untuk diperbaiki. Organisasi harus terus berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan agar dapat mencapai tujuan yang lebih tinggi dan memotivasi semua anggota untuk meningkatkan kinerja kerja mereka (Tarmizi *et al.*, 2021).

Berdasarkan hasil wawancara pada tanggal 16 November 2023 sebagai studi awal dengan PIC (*Person in Charge*) atau penanggung jawab pendidikan dan pelatihan di PT Len, ditemukan bahwa sejumlah karyawan perusahaan telah memperoleh sertifikasi, baik yang berskala nasional maupun internasional. PT Len Industri (Persero) merupakan perusahaan BUMN yang berfokus pada sektor elektronika untuk industri dan infrastruktur tentu saja membutuhkan tenaga kerja yang memiliki tingkat produktivitas yang tinggi, kedisiplinan yang baik, kemampuan inovasi yang kuat, serta kinerja karyawan yang efektif.

PT Len telah mengimplementasikan Sasaran Kerja Individu (SKI) yang mencakup evaluasi hasil kerja dan proses kerja untuk menilai kompetensi dan kinerja karyawan. Dalam menilai hasil kerja, PT Len mempertimbangkan beberapa indikator seperti pengetahuan kerja, kualitas kerja, kelengkapan, kecepatan, ketelitian kerja, dan ide-ide karyawan. Sementara itu, dalam menilai proses kerja, perusahaan memperhatikan indikator seperti integritas, inisiatif, kerjasama, kemandirian, organisasi kerja, dan pemanfaatan waktu. Berikut merupakan kriteria SKI yang ada di PT Len Industri (Persero):

**Tabel 1.1 Kriteria SKI PT Len Industri (Persero)**

Kriteria	Predikat
0% - 50%	Kurang
50% - 64 %	Cukup
65% - 84%	Baik
85% - 94%	Sangat Baik
95% - 100%	Istimewa

*Sumber: Data Internal PT Len Industri (Persero)*

Berdasarkan tabel kriteria SKI diatas, didapat berapa banyak karyawan yang memperoleh kriteria sesuai dengan penilaian SKI karyawan berdasarkan indikator penilaian proses kerja dan indikator hasil kerja yang ada di PT Len dan diaplikasikan kedalam rekapitulasi kriteria kinerja seperti pada tabel berikut:

**Tabel 1.2 Rekapitulasi Kriteria Kinerja Karyawan**

Tahun	Kriteria					Jumlah Karyawan
	Kurang	Cukup	Baik	Sangat Baik	Istimewa	
2020	2	6	47	40	15	110
2021	3	7	45	43	12	110
2022	5	10	50	32	13	110

*Sumber: Data Internal PT Len Industri (Persero)*

Data diatas menunjukkan jumlah pegawai PT Len Industri (Persero) tahun 2020 sampai tahun 2022 yang tidak mengalami perubahan, yakni sebanyak 110 karyawan. Berdasarkan tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa karyawan yang memperoleh kriteria kurang dan cukup mengalami kenaikan di setiap tahunnya. Sementara, untuk karyawan yang memperoleh kriteria baik mengalami penurunan di tahun 2021 dan mengalami kenaikan di tahun 2022. Selanjutnya, untuk karyawan yang memperoleh kriteria sangat baik mengalami penurunan di tahun 2022. Dan untuk karyawan yang memperoleh kriteria istimewa mengalami penurunan di tahun 2021 dan mengalami kenaikan tetapi hanya satu karyawan ditahun 2022.

Berdasarkan hasil kinerja karyawan diatas, dapat diketahui PT Len Industri (Persero) memiliki masalah pencapaian kinerja di setiap kriterianya. Maka dari itu peneliti berfokus untuk meninjau internalisasi penerapan *core values* budaya organisasi yang dimiliki perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian (Surya, 2022) dalam penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan pada pencapaian tujuan organisasi, salah satunya yaitu peningkatan kinerja karyawan. Dan menurut (Meilinda *et al.*, 2021) budaya organisasi bagian dari sistem, nilai-nilai serta standar yang dianut dan diterapkan oleh anggota organisasi secara teratur saat mereka melakukan kegiatan. Adanya *core values* budaya organisasi diharapkan dapat dijalankan dengan konsisten dan konsekuen oleh seluruh karyawan di PT Len Industri (Persero).

PT Len Industri (Persero) telah mengadopsi *core values* budaya organisasi yang disingkat menjadi AKHLAK sebagai bagian dari Badan Usaha Milik Negara di bawah Kementerian BUMN. Ini dilakukan sesuai dengan Surat Edaran Kementerian BUMN Nomor: SE-7/MBU/07/2020 mengenai Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara. Tujuannya adalah untuk meningkatkan integritas setiap karyawan Len Industri dan menciptakan lingkungan yang aman dan berkelanjutan. AKHLAK utama perusahaan ini adalah Amanah, Kompeten, Harmoni, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. *Core values* tersebut diimplementasikan di PT Len sebagai berikut:

**Tabel 1.3 Nilai Budaya dan Panduan Perilaku Karyawan**

Nilai Budaya	Panduan Perilaku
Amanah	Menepati janji dan komitmen.
	Bertanggung jawab terhadap tugas, keputusan, dan tindakan yang dilakukan.
	Mematuhi nilai-nilai moral dan etika dengan teguh.
Kompeten	Meningkatkan kemampuan diri untuk mengatasi tantangan yang terus berubah.

	Memberikan dukungan kepada orang lain dalam proses pembelajaran.
	Menyelesaikan tugas dengan mutu yang optimal.
Harmoni	Menghargai setiap individu tanpa memandang latar belakangnya
	Senang membantu orang lain.
	Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif
Loyal	Menjaga reputasi baik rekan kerja, atasan, Badan Usaha Milik Negara (BUMN), dan negara.
	Bersedia berkorban demi mencapai tujuan yang lebih besar.
	Patuh kepada pimpinan selama sesuai dengan hukum dan norma negara.
Adaptif	Cepat beradaptasi mencapai peningkatan diri.
	Konsisten melakukan perubahan seiring dengan kemajuan teknologi.
	Menunjukkan sikap yang positif dalam tindakan.
Kolaboratif	Memberi peluang kepada berbagai pihak untuk memberikan kontribusi.
	Bersikap terbuka dalam berkolaborasi untuk menciptakan nilai tambah.
	Menggerakkan pemanfaatan beragam sumber daya demi mencapai tujuan bersama.

*Sumber: Data Internal PT Len Industri (Persero)*

Fenomena yang terjadi dalam penerapan *core values* AKHLAK terhadap budaya organisasi yang ada di PT Len Industri (Persero) dapat diketahui berdasarkan hasil kinerja karyawan pada tahun 2020, 2021, dan 2022 yang masih terdapat adanya peningkatan pada kriteria Kurang dan Cukup di setiap tahunnya. Selain itu, terdapat adanya penurunan pada kriteria Sangat Baik dan Istimewa, sehingga tidak mencapai

target yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa apabila karyawan menerapkan *core values* AKHLAK sebagai budaya organisasi secara efektif, maka tidak akan ada karyawan yang diberi penilaian dengan kriteria "Kurang" atau "Cukup". Oleh karena itu, PT Len Industri (Persero) perlu mengawasi penerapan *core values* AKHLAK tersebut kepada karyawan mereka guna memperbaiki aspek-aspek yang dianggap kurang dalam kinerja mereka.

Selain budaya organisasi, pelatihan termasuk satu hal yang penting karena pelatihan dikenal sebagai suatu program yang diciptakan untuk meningkatkan kemampuan, mengembangkan keterampilan, dan meningkatkan pengetahuan sumber daya manusia dalam jangka waktu tertentu dengan tujuan meningkatkan kinerja (Gustiana *et al.*, 2022). Menurut (Flegl *et al.*, 2022) kegiatan pelatihan memberikan dampak positif pada performa individu, tim, dan organisasi. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam pelatihan dan pendidikan memungkinkan peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Saat ini, PT Len tidak memiliki pesaing sejenis di Indonesia, namun pesaingnya cenderung bersifat global dan tergantung pada proyek-proyek yang tengah dikerjakan. Setiap proyek yang dijalankan oleh PT Len memiliki pesaing yang berbeda. Meskipun belum ada pesaing di tingkat nasional, perusahaan tetap berusaha meningkatkan kompetensi karyawan dengan menyelenggarakan berbagai pelatihan agar dapat bersaing secara global. Pelatihan diselenggarakan oleh penyelenggara atau panitia pelatihan dan wajib diikuti oleh semua karyawan PT Len yang diadakan setiap empat kali dalam satu tahun. Karena dengan mengadakan program pelatihan yang dapat berjalan secara efektif, karyawan dapat mengetahui cara bekerja dengan baik dan benar sesuai dengan standar operasional yang ditetapkan oleh perusahaan, sehingga target yang diinginkan perusahaan di masa depan dapat tercapai (Santoso *et al.*, 2021). Tetapi pada kenyataannya, pelatihan karyawan tidak diadakan rutin empat kali setiap tahunnya. Berikut merupakan agenda topik pelatihan di setiap tahunnya:



**Tabel 1.4 Topik Pelatihan di PT Len Industri (Persero)**

Tahun	Topik Pelatihan
2020	IPC A-600 Acceptability of Printed Boards
	PKWT & Outsourcing
2021	Applied Project Management Batch 2
	Creativity in Times of Vuca
	Smart Innovation for Knowledge Worker and Leader
	Awareness ISO 9001:2015, ISO 45001:2018, 14001:2015, 37001:2016, & 31000
2022	5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin)
	Training Exam & Preparation Project Management
	Coaching Style Leadership

*Sumber: Data Internal PT Len Industri (Persero)*

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa tahun 2020 pelatihan dilakukan sebanyak dua kali. Selanjutnya, ditahun 2021 pelatihan dilakukan sebanyak empat kali. Dan ditahun 2022 pelatihan dilakukan sebanyak tiga kali. Hal tersebut menandakan bahwa adanya penurunan jumlah pelatihan yang dilakukan oleh penyelenggara pelatihan PT Len pada tahun 2021 ke tahun 2022. Selanjutnya setelah pelatihan, terdapat rekapitulasi evaluasi implementasi hasil pelatihan seperti pada tabel berikut:

**Tabel 1.5 Rekapitulasi Implementasi Hasil Pelatihan**

Rekapitulasi Evaluasi Implementasi Hasil Pelatihan		
Tahun	Total Aspek Tercapai	Rata-Rata Pencapaian Tujuan Pelatihan
2020	258	3,89
2021	468	4,34
2022	419	4,00

*Sumber: Data yang Telah Diolah (2023)*

Selama diadakannya pelatihan untuk para karyawan, PT Len Industri (Persero) selalu mengadakan evaluasi untuk mengetahui apakah pelatihan yang diadakan sudah

atau belum sesuai dengan kebutuhan yang ditetapkan. Menurut tabel diatas, dapat dilihat pada tahun 2020 total aspek tercapai sebanyak 258 dengan rata-rata pencapaian tujuannya sebesar 3,89. Selanjutnya, mengalami kenaikan pada tahun 2021 yaitu sebanyak 468 dengan rata-rata pencapaian tujuannya sebesar 4,34. Dan mengalami penurunan kembali pada tahun 2022 yaitu sebanyak 419 dengan rata-rata pencapaian tujuannya sebesar 4,00. Sehingga, dengan adanya penurunan total aspek tercapai dan rata-rata pencapaian tujuan pelatihan seperti pada data di atas, diduga dapat mempengaruhi produktivitas atau kinerja para karyawan. Program pelatihan yang diadakan oleh PT Len diharapkan mampu mengembangkan serta meningkatkan produktivitas kerja karyawannya. Hal ini sejalan dengan apa yang dijelaskan (Siregar, 2020) dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan tidak lepas dari pelatihan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan informasi di atas, yang mencakup data dan data pendukung lainnya, penulis berencana untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang berperan dalam memengaruhi kinerja karyawan melalui dua faktor, yaitu budaya organisasi dan pelatihan karyawan. Oleh karena itu, penelitian berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi dan Pelatihan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan" menarik perhatian penulis untuk melakukan penelitian yang lebih komprehensif yang dilakukan di PT Len Industri (Persero).

### **1.3 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas mengenai pengaruh Budaya Organisasi dan Pelatihan Karyawan terhadap Kinerja karjawan PT Len Industri (Persero)

1. Bagaimana budaya organisasi pada PT Len Industri (Persero)?
2. Bagaimana pelatihan karyawan pada PT Len Industri (Persero)?
3. Bagaimana kinerja karyawan pada PT Len Industri (Persero)?
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi dan pelatihan karyawan pada PT Len Industri (Persero)?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang telah diidentifikasi, maka tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk mengetahui budaya organisasi pada PT Len Industri (Persero).
2. Untuk mengetahui pelatihan karyawan pada PT Len Industri (Persero).
3. Untuk mengetahui kinerja karyawan pada PT Len Industri (Persero)
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan pelatihan karyawan pada PT Len Industri (Persero).

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

1. Bagi perusahaan atau pengusaha, sebagai panduan untuk mengoptimalkan nilai Budaya Organisasi, Pelatihan Karyawan, dan Kinerja karyawan sehingga dapat memberikan kontribusi positif bagi perusahaan.
2. Bagi penulis, sebagai kesempatan untuk memperoleh pengalaman, pengetahuan tambahan, dan dapat memperluas wawasan yang bermanfaat.
3. Dalam konteks kalangan akademis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan pada perkembangan ilmu pengetahuan terkait dengan Budaya Organisasi, Pelatihan Karyawan, dan Kinerja karyawan dalam konteks perusahaan. Selain itu, diharapkan menjadi sumber referensi yang berharga bagi peneliti selanjutnya.

#### **1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir**

Berisi tentang sistematika dan penjelasan ringkas laporan penelitian yang terdiri dari bab I sampai bab V dalam laporan penelitian.

##### **a. BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian. Isi bab ini meliputi: Gambaran Umum Objek penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan Tugas Akhir.

b. **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi teori dari umum sampai ke khusus, disertai penelitian terdahuludan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis jika diperlukan.

c. **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian. Bab ini meliputi uraian tentang: Jenis Penelitian, Operasionalisasi Variabel, Populasi dan Sampel (untuk kuantitatif) / Situasi Sosial (untuk kualitatif), Pengumpulan Data, Uji Validitas dan Reliabilitas, serta Teknik Analisis Data.

d. **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Hasil penelitian dan pembahasan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian dan disajikan dalam sub judul tersendiri. Bab ini berisi dua bagian: bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian. Setiap aspek pembahasan hendaknya dimulai dari hasil analisis data, kemudian diinterpretasikan dan selanjutnya diikuti oleh penarikan kesimpulan. Dalam pembahasan sebaiknya dibandingkan dengan penelitianpenelitian sebelumnya atau landasan teoritis yang relevan.

e. **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Kesimpulan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian.