

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pembentukan program Tabungan Hari Tua pegawai negeri ditetapkan dalam peraturan pemerintah No.9 tahun 1963 tentang pembelanjaan pegawai negeri dan peraturan pemerintah nomor 10 tahun 1963 tentang tabungan asuransi dan pegawai negeri. Ketika itu PN Taspen memperoleh kantor sendiri di Jl. Merdeka no 64 Bandung.

Adapun proses pembentukan program pensiun pegawai negeri ditetapkan dengan Undang-undang No. 11 Tahun 1956 tentang pensiun dan Undang-undang No. 11 tahun 1969 tentang pensiun pegawai dan pensiun janda/duda serta undang-undang No. 8 tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian.

Selanjutnya dengan adanya Peraturan Pemerintah Nomor 25 tahun 1981 tentang asuransi sosial PNS maka dilakukan proses penggabungan program kesejahteraan pegawai negeri yang terdiri dari program tabungan hari tua dan pensiunan yang di kelola PN Taspen.

PT Taspen (persero) kantor pusatnya menggunakan tiga kantor yang berbeda lokasi di jakarta dan terdiri beberapa kantor cabang utama yang tersebar di beberapa daerah di indonesia salah satunya yaitu PT Taspen Kantor Cabang Utama Bandung.

Pada kinerjanya, PT. TASPEN (Persero) berpedoman pada Peraturan Direksi Nomor PD-12/DIR/2012. Pada peraturan ini memuat tentang Pedoman Pelaksanaan Pelayanan Program Tabungan Hari Tua, Program Pensiun, dan Manajemen Data Peserta Pensiun, termasuk kepesertaan dan iuran ¹ iuran dan hak peserta pensiun, perhitungan besar manfaat, jenis pensiun, batas usia pensiun, hingga pelayanan peserta berupa pelayanan klim langsung dan tidak langsung, mekanisme dan persyaratan pengajuan manfaat, dan *delighted*

customer service (Pelayanan Melebihi Harapan Peserta) melalui penyederhanaan dan kemudahan proses pelayanan dengan memperhatikan pelayanan yang lebih akurat, efektif, dan efisien sesuai prinsip *Good Corporate Governance*.

PT. TASPEN (Persero) sendiri dalam kinerjanya seringkali dihadapkan pada berbagai kendala-kendala yang menghambat pelaksanaan pelayanan yang diberikan kepada peserta pensiun, yaitu diantaranya terkait dengan tata cara pemberian dan penerimaan pensiun kepada PNS, salah satunya kepada PNS yang sudah meninggal, baik yang sudah berkeluarga maupun yang belum menikah dengan kriteria sedang menderita sakit, sudah memasuki usia lanjut dan tidak mampu untuk datang langsung ke PT. TASPEN (Persero), diberikan prioritas utama oleh PT. TASPEN (Persero) dengan mengunjungi langsung peserta pensiun tersebut. Akan tetapi, kondisi ini sejatinya menghambat pelaksanaan pelayanan dari PT. TASPEN (Persero) itu sendiri terutama pada permasalahan kurangnya berkas-berkas penting yang diperlukan. Seperti tidak memiliki akta nikah dari Catatan Sipil dan akta kelahiran yang hilang.

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi akibat reformasi menuntut organisasi untuk berinovasi guna menghadapi tuntutan perubahan dan berupaya menyusun kebijakan. Suatu organisasi harus mampu menyusun kebijakan. kebijakan yang tepat untuk mengatasi setiap perubahan yang akan terjadi. Penyusunan kebijakan yang menjadi perhatian manajemen salah satunya menyangkut sumberdaya manusia.

Sumber daya manusia merupakan bagian yang tak terpisahkan dari perusahaan yang mempunyai peranan penting bagi tercapainya tujuan perusahaan Sumber daya manusia merupakan pelaksana dalam perusahaan yang akan mengelola dan memanfaatkan unsur-unsur seperti mesin, modal dan bahan baku di dalam perusahaan sehingga nantinya unsur-unsur tersebut dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia menjadi unsur yang paling penting dalam setiap aktivitas yang dilakukan di perusahaan karena mesin-

mesin atau modal yang ada di perusahaan tidak akan berguna tanpa peran aktif dari sumber daya manusia yang mengelolanya.

Setiap organisasi dituntut untuk siap menghadapi perkembangan teknologi, kebutuhan konsumen, dan persaingan yang ketat dengan organisasi lain. Organisasi yang ingin tetap bertahan harus menghadapi perubahan tersebut dengan strategi masing-masing. Salah satu strategi tersebut adalah dengan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan mempertahankan kinerja karyawan tetap tinggi, maka kemungkinan besar organisasi juga akan mampu bertahan dan berkembang.

Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi organisasi untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Seperti halnya PT Taspen KCU Bandung untuk mencapai tujuan yang diharapkan organisasi melakukan pembinaan kepribadian pegawai dengan semaksimal mungkin dan menciptakan budaya organisasi yang baik bagi karyawan.

Rendahnya kinerja karyawan merupakan salah satu permasalahan yang banyak dijumpai didalam organisasi. Rendahnya kinerja karyawan akan berdampak kurang baik bagi perkembangan organisasi. Dapat dikatakan baik atau tidaknya suatu kinerja karyawan pada PT Taspen maka dapat dilihat berdasarkan persentase sistem manajemen kinerja (SMK) yaitu dapat dilihat pada Tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1
Sistem Manajemen Kinerja PT.Taspen (Persero)

Klasifikasi	Rentang nilai SMK
A = Baik Sekali	>100
B ⁺ = Baik +	>97,5 – 100
B = Baik	>92,5 – 97,5
B ⁻ = Baik -	>85 – 92,5

C = Cukup	>70-85
D = kurang	>55-70
E = Nihil	<55

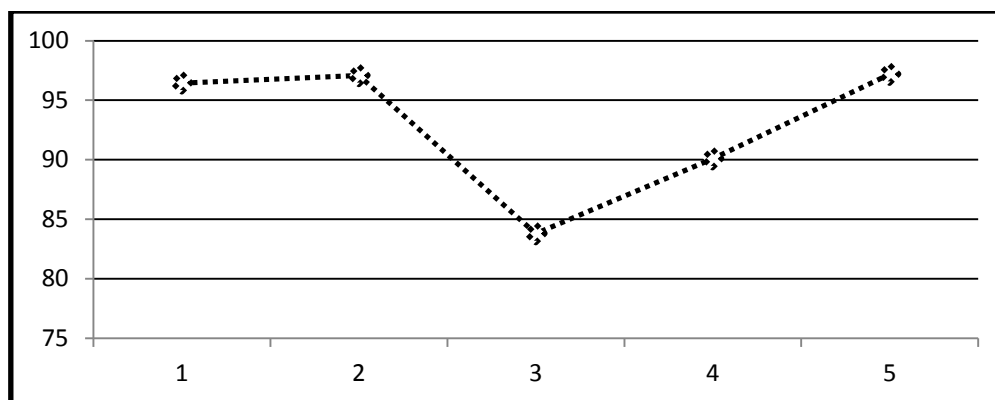
Sumber: PT Taspen (persero) Kantor Cabang Utama Bandung

Permasalahan yang dialami PT Taspen KCU Bandung dapat dilihat pada hasil rekap kinerja karyawan periode januari-agustus tahun 2012 sampai dengan tahun 2016.

Tabel 1.2
Hasil Rekap Kinerja karyawan
PT Taspen Kantor Cabang Utama Bandung tahun 2012-2016 periode Januari-
Agustus

No	Tahun	Angka	Predikat	Keterangan
1	2012	96.44	B	BAIK
2	2013	97.80	B+	BAIK +
3	2014	83.79	C	CUKUP
4	2015	90.08	B-	BAIK -
5	2016	97.19	B	BAIK

Sumber: PT Taspen (persero) Kantor Cabang Utama Bandung



Gambar 1. 1
Rekapitulasi Kinerja karyawan

Data diatas menunjukkan bahwa hasil penilaian kinerja bahwa kinerja karyawan PT. Taspen Kantor Cabang Utama Bandung mengalami fluktuasi. Selama 5 tahun terakhir di mana dari tahun 2012 – 2013 hasil evaluasi kinerja karyawan mengalami peningkatan nilai sebesar 0.64 dari 96,44 menjadi 97,08 dan mendapat predikat dari B(baik) menjadi B+ (baik+), dari tahun 2013-2014 mengalami penurunan nilai sebesar 13,29 dari 97,08 menjadi

83.79 dan mendapat predikat C (cukup), dari tahun 2014-2015 mengalami peningkatan nilai sebesar 6,29 dari 83,79 menjadi 90,08 dan mendapat predikat B- (baik-), kemudian dari tahun 2015-2016 mengalami peningkatan nilai sebesar 7,11 dari 90,08 menjadi 97,19 dan mendapatkan predikat B(baik).

Fenomena kinerja dalam PT. Taspen ialah pencapaian kinerja yang belum maksimal dan selama tahun 2012-2016 penilaian kinerja karyawan tidak pernah mendapatkan predikat A ataupun A+ (sangat baik) sepanjang tahun tersebut PT. Taspen rata-rata memperoleh predikat B(baik) dan C (cukup) padahal manajemen mengharapkan kinerja karyawan dapat memperoleh predikat A (sangat baik). Sejak tahun 2013 PT. Taspen menilai kinerja karyawannya dengan menggunakan SMBK (sistem manajemen berbasis kinerja), disini dituntut penilaian kinerja individual karyawan harus mendapat nilai minimal 85 dengan nilai tertinggi ialah 100, jika karyawan tidak mendapat nilai tersebut maka karyawan akan mendapat pensiun dini dari Taspen. Tetapi itu hanya sebatas teori saja, pada prakteknya ada beberapa karyawan yang mendapat nilai di bawah nilai minimal yang telah ditentukan namun mereka tidak dipensiundinikan oleh pihak Manajemen Taspen.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan baik berasal dari dalam diri maupun yang berasal dari lingkungan organisasi tempat karyawan bekerja, diantaranya Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, Disiplin, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Kompensasi, Otoritas (wewenang), Budaya Organisasi, Stress kerja, dan Efektifitas dan efisiensi. Faktor-faktor tersebut hendaknya diperhatikan oleh pemimpin sehingga kinerja karyawan dapat optimal.

Untuk melihat seberapa besar pengaruh dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pada PT Taspen penulis melakukan prasurvey dengan menyebarkan kuesioner kepada 20 orang karyawan dari total karyawan sebanyak 60 orang yang terdiri dari lima divisi. Berikut

hasil pra survey faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 1.3 sebagai berikut:

Tabel 1.3
Hasil Pra Survey Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

No	Faktor	Hasil	Standar
1	Kepemimpinan	84	100
2	Motivasi	71	100
3	Pelatihan	83	100
4	Disiplin	75	100
5	Lingkungan Kerja	87	100
6	Kompetensi	72	100
7	Kompensasi	88	100
8	Otoritas (wewenang)	81	100
9	Budaya Organisasi	64	100
10	Stress kerja	74	100
11	Efektifitas dan efisiensi	78	100
Rata-rata		77.9	100

Sumber : Hasil Pra Survey, September 2016

Berdasarkan tabel 1.3 bahwa indikator yang dinilai dalam kinerja karyawan pada PT Taspen KCU Bandung memiliki nilai persentase yang berbeda beda diantara indikator tersebut nilai terendah terletak pada budaya organisasi, nilai terendah ke dua yaitu motivasi dan terakhir adalah kompetensi kemudian berdasarkan hasil wawancara dengan kepala bagian personalia dan umum dijelaskan bahwa kinerja selain dipengaruhi oleh faktor lingkungan juga sangat tergantung dari karakteristik individu seperti kemampuan, pengetahuan, keterampilan, motivasi, norma dan nilai. Dalam kaitannya dengan konsep kinerja, terlihat bahwa karakteristik individu seperti kepribadian, umur dan jenis kelamin, tingkat pendidikan suku bangsa, keadaan sosial ekonomi, pengalaman terhadap keadaan yang lalu, akan menentukan perilaku kerja dan produktifitas kerja, baik individu maupun organisasi sehingga hal tersebut akan menimbulkan kepuasan bagi peserta. Karakteristik individu selalu dipengaruhi oleh lingkungan juga yaitu dipengaruhi oleh (1) karakteristik organisasi seperti *reward system*, seleksi dan pelatihan, struktur organisasi, visi dan misi organisasi serta

kepemimpinan, (2) karakteristik pekerjaan, seperti deskripsi pekerjaan, desain pekerjaan dan jadwal kerja.

Budaya organisasi merupakan konsep baru yang terus berkembang dalam ilmu manajemen. Hal ini berawal dari beberapa perusahaan BUMN besar yang mendatangkan para ahli atau konsultan untuk membedah budaya yang lebih baik akan memperoleh kondisi ekonomi eksternal yang baik sehingga budaya dapat diciptakan sesuai strategi dan lingkungannya. Disamping itu, kondisi internal pun menjadi perangkat-perangkat kuat yang menentukan perilaku para karyawan untuk melakukan pekerjaan yang maksimal.

Budaya organisasi menjadi salah satu acuan pada karyawan untuk bekerja secara total dan memberikan pelayanan yang optimal. Dalam kenyataannya, menerapkan budaya organisasi tersebut bukanlah suatu pekerjaan yang mudah. Apabila budaya yang diterapkan diperusahaan terlalu mengikat kebebasan karyawan, maka akan timbul ketidakpuasan kerja yang berujung pada kompetensi dan motivasi kerja yang menurun. Beberapa indikator dari budaya organisasi adalah norma. Norma organisasi sangat penting untuk mengatur perilaku atau tindak tanduk anggota organisasi, peran normalah yang mengikat kehidupan anggota organisasi sehingga perilakunya dapat diidentifikasi dan dikontrol. Terkadang individu karyawan di perusahaan mengabaikan norma yang ada, mereka merasa bahwa dirinya sudah lama berada diperusahaan tersebut sehingga karyawan tersebut dapat melakukan tindakan apapun yang ia inginkan. Pelaksanaan ataupun nilai-nilai atau pedoman yang dipergunakan untuk bersikap lebih kepada perusahaan sudah memiliki pedoman untuk bersikap dan karyawan mengabaikan tetapi tidak pernah ada teguran keras dari atasan kepada karyawannya sehingga muncul ketidak seragaman.

Kepercayaan perusahaan terhadap karyawan yang bekerja optimal, perusahaan memberikan kompensasi atau meningkatkan upah guna meningkatkan produktifitas karyawan dan menciptakan loyalitas pada karyawan. Filsafat perusahaan tentang sumberdaya manusia

merupakan alat produksi atau aset yang dapat membantu perusahaan kepada tujuan yang hendak dicapai. Perilaku-perilaku yang menyimpang dari kode etik dalam perusahaan menyebabkan ketidak seragaman antar karyawan dalam penyampaian satu hal kepada karyawan yang lainnya atau dengan cara para karyawan melaksanakan pekerjaannya.

Apabila terjadi perbedaan seperti adanya kesenjangan persepsi karyawan dengan karyawan lain mengenai salah satu hal, misalnya budaya perusahaan diharapkan, maka akan tercapai ketidak harmonisan sistem kerja. Hal ini memungkinkan terjadinya ketidaknyamanan dari karyawan, sehingga dapat menimbulkan penurunan kinerja yang berujung pada tidak terpenuhi secara optimalnya tujuan perusahaan. Untuk melihat kondisi awal proses budaya organisasi di PT. Taspen KCU Bandung berdasarkan penilaian, maka penulis melakukan pra survey terhadap 20 orang karyawan dan hasilnya dapat dilihat pada Tabel 1.4 sebagai berikut:

Tabel 1.4
Hasil Pra Survey Budaya Organisasi PT Taspen
Kantor Cabang Utama Bandung

No	Indikator	Hasil	Standar
1	Dukungan dan suasana kerja terhadap kreatifitas	74	100
2	Penghargaan terhadap aspirasi anggota organisasi	68	100
3	Pertimbangan anggota dalam mengambil resiko	68	100
4	Tanggung jawab anggota organisasi	69	100
5	Ketelitian dalam melakukan pekerjaan	66	100
6	Evaluasi hasil kerja	74	100
7	Pencapaian target	66	100
8	Dukungan lembaga dalam bentuk fasilitas kerja	67	100
9	Perhatian organisasi terhadap kenyamanan kerja	70	100
10	Perhatian terhadap keperluan reaksi	76	100
11	Perhatian terhadap keperluan pribadi	75	100
12	Kerjasama yang terjadi antara anggota organisasi	67	100
13	Toleransi antara anggota organisasi	77	100
14	Kebebasan untuk memberikan kritik	72	100
15	Iklm bersaing dalam organisasi	72	100
Rata-rata		70,7	100

Sumber : Hasil Pra Survey, September 2016

Tabel 1.4 memperlihatkan bahwa secara rata-rata proses budaya organisasi yang berjalan di PT.Taspen KCU Bandung sebesar 70,7 % dari standar 100%. Hal ini memperlihatkan belum optimalnya budaya organisasi diketahui dari beberapa indikator dan

terlihat bahwa nilai paling kecil dari indikator Ketelitian dalam melakukan pekerjaan dan pencapaian target dimana berdasarkan wawancara pun dijelaskan bahwa memang terdapat banyak karyawan yang dalam melakukan pekerjaannya tidak sesuai target yang ditetapkan.

Berhasil atau tidaknya suatu organisasi/perusahaan salah satunya ditentukan oleh orang yang menjadi pimpinan (*Leader*) pada organisasi atau perusahaan tersebut peran kepemimpinan dalam segala situasi organisasi merupakan suatu faktor yang sangat strategis. Inilah yang menyebabkan mengapa mencari sosok pemimpin yang tepat bukan pekerjaan yang mudah. Pemimpin harus dapat mengelola pola pikir karyawannya untuk menaati dan melaksanakan setiap pekerjaan sesuai dengan norma dan aturan yang berlaku.

Budaya organisasi di PT .Taspen KCU Bandung tentunya dipengaruhi oleh setiap individu yang berada dalam lembaga tersebut. Yang bertujuan untuk meningkatkan komunikasi dan kerja sama baik antara karyawan maupun atasan dan bawahan. Namun kondisi dan situasi yang ada kurang mendukung pelaksana budaya organisasi tersebut dapat berjalan baik. Hal itu dapat dilihat masih terdapat karyawan meninggalkan pekerjaannya tanpa mempunyai tujuan yang jelas, sering datang terlambat dan pulang lebih awal dari jam yang telah ditetapkan. Kurang kerjasamanya karyawan dalam melakukan tugas-tugas yang bersifat mendesak sehingga hasilnya kurang memuaskan, kreatifitas dalam menyelesaikan pekerjaan masih terpaku ke dalam peraturan yang berlaku sehingga kemampuan dan keterampilan karyawan tidak berkembang. Jika saja hal ini dibiarkan maka akan berpengaruh pada kinerja perusahaan untuk mencapai target yang ditetapkan . Budaya organisasi yang ada selama ini akan berfungsi efektif apabila para pegawai dapat menerapkan budaya organisasi sebagai suatu kebiasaan dalam melaksanakan tugas dengan penuh tanggungjawab dan bebas dari korupsi,kolusi dan nepotisme.

Selain budaya organisasi faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yakni kompetensi dan motivasi karyawan karena kompetensi keterampilan dan pengetahuan

cenderung dapat dilihat, karena berada di permukaan. Kompetensi merupakan bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada diri individu yang dapat memprediksi perilaku dan kinerja dalam beragam situasi dan pekerjaan, juga memiliki kriteria pembeda yang digunakan untuk memprediksi mana yang berkinerja tinggi dan mana yang berkinerja rendah. Kemudian dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berfikir, bersikap, dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu. Dari karakteristik dasar tersebut dapat mengetahui tingkat kompetensi atau standar kompetensi yang dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan dan mengategorikan tingkat tinggi atau dibawah rata-rata. Oleh karena itu, penentuan ambang kompetensi tersebut sangat dibutuhkan dan penting sekali tentunya karena dapat dijadikan sebagai dasar pertimbangan bagi proses rekrutment, seleksi, perencanaan, evaluasi kinerja, dan pengembangan sumber daya manusia lainnya. Pendapat ahli lainnya mengatakan bahwa kompetensi berhubungan dengan sikap, watak kepribadian, dan pengetahuan yang diperolehnya. Untuk melihat kompetensi di PT Taspen KCU Bandung berdasarkan penilaian, maka penulis melakukan pra survey terhadap 20 orang karyawan dan hasilnya dapat dilihat pada Tabel 1.5

Tabel 1.5
Hasil Pra Survey Kompetensi Di PT.Taspen Kantor Cabang Utama Bandung

No	Indikator	Hasil	Standar
1	Motif	79	100
2	Karakter	77	100
3	Konsep diri	69	100

4	Pengetahuan	75	100
5	Keterampilan	77	100
Rata –rata		75,4	100

Sumber : Hasil Pra Survey, September 2016

Tabel 1.5 memperlihatkan bahwa secara rata-rata tingkat kompetensi yang berjalan di PT.Taspen KCU Bandung 75,4 % dari standar 100 %. Hal ini memperlihatkan belum optimalnya kompetensi pegawai dilihat PT.Taspen KCU Bandung terutama pada kategori konsep diri yang memang harus ditingkatkan kembali.

Sedangkan faktor lainnya selain budaya organisasi dan kompetensi maka motivasi kerja karyawan pun merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Taspen KCU Bandung dimana motivasi merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan. Maka kompetensi dan motivasi adalah dua elemen yang saling berhubungan keduanya saling mensyaratkan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Prestasi kerja karyawan akan rendah apabila tidak mempunyai kompetensi dan motivasi untuk melaksanakan pekerjaan itu. Sebaliknya jika karyawan tersebut mempunyai kompetensi dan motivasi yang tinggi untuk melaksanakan pekerjaan tersebut maka pada umumnya tingkat kinerja pegawai akan tinggi.

Untuk itulah agar setiap karyawan dapat meningkatkan karirnya, maka karyawan tersebut harus berusaha keras mengelola diri, bukan pasrah kepada nasib dan bukan juga bermain dengan kolusi dan nepotisme. Agar dalam usaha tersebut tidak sia-sia, berjalan terhadap rel yang sebenarnya, maka karir harus direncanakan.

Berdasarkan hasil penilaian pada PT.Taspen KCU Bandung penulis melakukan pra survey terhadap 20 orang karyawan yang disebar ke lima divisi dan berikut adalah hasilnya dapat dilihat pada Tabel 1.6

Tabel 1.6
Hasil Pra Survey Motivasi Kerja Karyawan Di PT.Taspen Kantor Cabang Utama Bandung

No	Indikator	Hasil	Standar
1	Tantangan pekerjaan	81	100
2	Tanggungjawab	63	100

3	Penghargaan dan prestasi kerja	77	100
4	Posisi dalam kelompok	84	100
5	Mencari kesempatan memperluas kekuasaan	67	100
6	Hubungan dengan organisasi	73	100
7	Kerja sama	66	100
Rata –rata		73	100

Sumber : Hasil Pra Survey, September 2016

Berdasarkan tabel 1.6 dapat terlihat bahwa rata-rata motivasi kerja karyawan di PT Taspen KCU Bandung ini sebesar 73 % dari 100 % maka dari itu terlihat bahwa indikator yang paling kecil yaitu tanggungjawab dan kerjasama tentunya perlu dilakukan pemberian motivasi, pemberian motivasi tersebut yang diberikan pada karyawan dapat berupa insentif, penghargaan dan lain-lain. Dimana pemberian tersebut dapat membuat dampak yang cukup berarti bagi karyawan untuk meningkatkan motivasinya.

Terdapat permasalahan lain juga yang sangat menentukan kinerja karyawan yang ada pada beberapa indikator yang menyangkut kompetensi yakni masih adanya beberapa karyawan yang belum paham terhadap aplikasi maupun sistem informasi yang diterapkan pada masa kini dan terkait motivasi yakni masih adanya beberapa karyawan yang datang telat, karyawan pulang tidak pada waktu yang telah ditentukan, karyawan tidak masuk kerja dengan alasan yang tidak jelas, dan terdapat juga karyawan yang tidak mengikuti breafing pagi.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka peneliti ingin berusaha menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di PT Taspen KCU Bandung. Sehingga peneliti bermaksud melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Taspen Kantor Cabang Utama Kota Bandung”**

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Identifikasi masalah merupakan proses merumuskan permasalahan permasalahan yang akan diteliti. Sedangkan rumusan masalah merupakan gambaran permasalahan yang tercakup didalam penelitian.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang muncul, diantaranya:

1. Kinerja di PT Taspen KCU Bandung mengalami fluktuasi, diantaranya:
 1. Pencapaian target pekerjaan yang masih rendah
 2. Dari lima tahun berturut turut tidak pernah mendapatkan nilai A
2. Budaya Organisasi diantaranya:
 1. Ketelitian karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan masih rendah
 2. Pencapaian terhadap target belum sesuai dengan apa yang ditetapkan perusahaan
 3. Secara rata – rata budaya organisasi karyawan masih rendah.
3. Kompetensi,diantaranya :
 1. Konsep diri dari setiap karyawan masih kurang
 2. Tingkat pengetahuan terhadap informasi yang berhubungan dengan pekerjaan belum maksimal
 3. Secara rata-rata kompetensi karyawan masih rendah
4. Motivasi diantaranya:
 1. Tanggungjawab terhadap pelaksanaan pekerjaan masih rendah
 2. Tingkat kerjasama yang dilaksanakan kurang baik
 3. Mencari kesempatan memperluas kekuasaan masih kurang
 4. Secara rata-rata motivasi karyawan masih kurang baik

1.2.2 Rumusan Masalah

Sesuai dengan uraian latar belakang dan identifikasi masalah maka dapat

dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana Budaya Organisasi, Kompetensi, Motivasi dan Kinerja di PT. Taspen Kantor Cabang Utama Bandung
2. Seberapa besar pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Taspen Kantor Cabang Utama Bandung baik secara parsial maupun simultan.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis:

- a. Budaya Organisasi di PT Taspen Kantor Cabang Utama Bandung
- b. Kompetensi Karyawan di Taspen Kantor Cabang Utama Bandung
- c. Motivasi Karyawan di Taspen Kantor Cabang Utama Bandung
- d. Kinerja Karyawan di Taspen Kantor Cabang Utama Bandung
- e. Berapa besar pengaruh Budaya organisasi, Kompetensi dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Taspen Kantor Cabang Utama Bandung baik secara parsial maupun simultan.

1.4 Kegunaan penelitian

Kegunaan penelitian berisi pengungkapan secara spesifik kegunaan yang hendak dicapai baik dari aspek teoritis maupun aspek praktis.

1.4.1 Kegunaan teoritis

Kegunaan teoritis yang diperoleh dari penelitian ini akan memberikan wawasan keilmuan dalam pengembangan ilmu manajemen Sumber Daya Manusia khususnya teori budaya organisasi, kompetensi, motivasi dan kinerja karyawan.

1.4.2 Kegunaan praktis

1. Bagi Organisasi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan dalam mengkaji penerapan manajemen sumber daya manusia, terutama memberikan gambaran yang berkaitan dengan budaya organisasi, kompetensi karyawan dan kepribadian karyawan serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di PT Taspen Kantor Cabang Utama Bandung.

2. Bagi Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan Bandung

Hasil penelitian ini sebagai sumbangan karya ilmiah yang dapat memperkaya koleksi perpustakaan serta mungkin akan bermanfaat bagi mahasiswa yang akan melakukan penelitian pada bidang yang sama di masa yang akan datang yang dapat dijadikan sebagai salah satu bahan pembanding.