

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Suatu perusahaan dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, untuk mencapai tujuan secara efektif diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan manajemen yang baik dan benar. Sumber daya manusia merupakan elemen kunci yang penting dan sangat banyak dalam memberikan kontribusi untuk kesuksesan perusahaan, untuk itu para sumber daya manusia harus dikelola, dijaga dan dievaluasi setiap pekerjaannya, peran atasan baik pimpinan disini sangat penting untuk memantau sejauh mana perkembangan dan kemampuan para pegawainya dalam melaksanakan pekerjaan.

Keberadaan sumber daya manusia didalam suatu perusahaan memegang peranan yang sangat penting, karena sumber daya manusia merupakan pemegang sekaligus penggerak setiap aktivitas atau kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, perusahaan perlu menciptakan kinerja pegawai yang tinggi sebab keberhasilan perusahaan dipengaruhi oleh kinerja individu pegawainya.

PT. Taspen (Persero) KCU Bandung merupakan suatu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mulai beroperasi tahun 1987 hingga sekarang (2017) PT. Taspen (Persero) ditugaskan oleh pemerintah untuk mengelola Program Asuransi Sosial bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang sifat kepesertaannya bersifat wajib (*compulsory*), selalu berupaya meningkatkan pelayanan terhadap peserta dengan memelihara kepercayaan peserta melalui hubungan yang baik dan senantiasa

meningkatkan kepuasan peserta melalui peningkatan kualitas pelayanan dan nilai manfaat, memberikan informasi kepada peserta yang berkaitan dengan pelayanan perusahaan secara adil, cepat, lengkap dan akurat serta menghargai dan memberikan apresiasi yang tulus kepada peserta.

Pembentukan Program Tabungan Hari Tua Pegawai Negeri ditetapkan dalam peraturan pemerintah nomor 10 tahun 1963 tentang tabungan asuransi dan pegawai negeri. Ketika itu PT. Taspen (Persero) 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 seta 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 hari tua dan pensiunan yang dikelola PT. Taspen (Persero).

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, manajemen data kepesertaan dan iuran, kewajiban dan hak peserta pensiun, perhitungan besar manfaat, jenis pensiun, batas usia pensiun, hingga pelayanan peserta berupa pelayanan klaim 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*.

Dalam meningkatkan kinerja pegawainya perusahaan menempuh beberapa cara misalnya melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, dan pemberian motivasi. Melalui proses-proses tersebut, pegawai diharapkan akan lebih memaksimalkan tanggung jawab atas pekerjaan mereka karena para pegawai telah terbekali oleh pendidikan dan pelatihan yang tentu berkaitan dengan implementasi kerja mereka. Sedangkan pemberian kompensasi, lingkungan kerja yang baik, serta pemberian motivasi pada dasarnya adalah hak para pegawai dan merupakan kewajiban dari pihak perusahaan untuk mendukung kontribusi para pegawai dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Peserta PT.Taspen (Persero) yang makin meningkat jumlahnya, tentunya harus diseimbangi dengan kinerja para pegawai yang lebih baik lagi. Dalam hal pelayanan kepada semua Peserta, PT. Taspen (Persero) mempunyai target mutu pelayanan 5T yang telah dijalankan sejak dulu yaitu, Tepat Orang, Tepat Waktu, Tepat Jumlah, Tepat Tempat dan Tepat Administrasi. Oleh karena itu, Sumber Daya Manusia harus ditingkatkan dengan cara peningkatan produktivitas kerja karyawan dalam memberikan pelayanan.

Peningkatan produktivitas kinerja pegawai PT. Taspen (Persero) harus lebih diperhatikan, mengingat semakin meningkatnya jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) baik yang masih aktif maupun yang telah purnah tugas (pensiun) khususnya

di kota Bandung. Kinerja pegawai bisa ditingkatkan melalui beberapa cara, yaitu dengan menanamkan budaya kerja yang optimal sehingga berpengaruh pada perilaku kerja yang diindikasikan dengan peningkatan kepuasan kerja individu dan produktivitas kerja unit itu sendiri, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan wawancara awal dengan pihak PT. Taspen (Persero) KCU Bandung berkenaan dengan kinerja pegawai, peneliti menemukan beberapa fenomena masalah yang terjadi pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung. Permasalahan tersebut dapat dilihat dari kinerja pegawai. Sebagaimana tabel berikut ini :

**Tabel 1.1**  
**Rekapitulasi Ranking Penilaian Kinerja Pegawai**  
**PT. Taspen (Persero) KCU Se-Indonesia 2018**

No	KCU Taspen	Angka	Kategori	Standar (%)
1	Makasar	98,762	B+	100
2	Jakarta	86,443	B	100
3	Surabaya	85,387	B	100
4	Medan	81,140	B	100
5	Semarang	78,827	C	100
6	Bandung	75,022	C	100

Sumber: PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta Pusat

Berdasarkan Tabel 1.1 data tersebut menunjukkan bahwa PT. Taspen (Persero) KCU di peringkat pertama dan memperoleh nilai tertinggi adalah PT. Taspen (Persero) KCU Makasar dengan perolehan angka 98,762 dengan katagori B+ , selanjutnya di peringkat kedua yaitu PT. Taspen (Persero) KCU Jakarta dengan perolehan angka 86,443 dengan kategori B, lalu di peringkat ketiga yaitu PT. Taspen (Persero) KCU Surabaya dengan perolehan nilai 85,387 dengan kategori B, di peringkat keempat yaitu PT. Taspen (Persero) KCU Medan dengan perolehan

angka 81,140 dengan katagori B, diperingkat kelima yaitu PT. Taspen (Persero) KCU Semarang dengan perolehan angka 78,827 dengan katagori C, selanjutnya diperingkat keenam yaitu PT. Taspen (Persero) KCU Bandung dengan perolehan nilai terendah dari semua KCU yang ada di Indonesia dengan perolehan angka 75,002 dengan katagori C yang artinya kinerjanya belum optimal dan belum mencapai target predikat A atau baik sekali, sehingga apa yang diharapkan perusahaan tidak sesuai dengan tujuan, dan hal tersebut akan menghambat perusahaan untuk mencapai suatu tujuan.

**Tabel 1.2**  
**Pencapaian Kinerja Pegawai PT. Taspen (Persero) KCU Bandung tahun**  
**2014 – 2018 Periode Januari-Desember**

No	Tahun	Angka	Kategori	Keterangan
1	2014	91,544	B-	BAIK-
2	2015	93,011	B	BAIK
3	2016	86,023	B-	BAIK -
4	2017	80,312	C	CUKUP
5	2018	75,022	C	CUKUP

Sumber: PT Taspen (persero) Kantor Cabang Utama Bandung

Berdasarkan Tabel 1.2 data tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai mengalami fluktuasi dan belum memenuhi pencapaian target atau belum optimalnya suatu kegiatan proses kinerja yang terjadi dimana dari tahun 2014 - 2015 hasil evaluasi kinerja pegawai mengalami peningkatan nilai sebesar 1,467 dari 93,011 menjadi 91,544 dan mendapat kategori dari B- (baik-) menjadi B (baik). Untuk tahun 2016-2017 mengalami penurunan nilai sebesar 5,911 dari 86,023 menjadi 80,112 dan mendapat kategori C (cukup) dari kategori sebelumnya B- (baik-). Pada tahun 2017-2018 mengalami penurunan kembali dengan nilai yang diperoleh sebesar 5,29 dari 80,312 menjadi 75,022 dengan kategori yang tetap yaitu C (Cukup).

Dapat dikatakan baik atau tidaknya suatu kinerja pegawai pada PT. Taspen (Persero) maka dapat dilihat berdasarkan persentase Sistem Manajemen Kinerja (SMK) pada tabel 1.3 sebagai berikut:

**Tabel 1.3**  
**Sistem Manajemen Kinerja**  
**PT. Taspen (Persero) KCU Bandung**

<b>Klasifikasi</b>	<b>Rentang Nilai SMK (%)</b>
A = Baik Sekali	100
B <sup>+</sup> = Baik <sup>+</sup>	97,5 – 99
B = Baik	92,5 – 97,4
B <sup>-</sup> = Baik -	81 – 92,4
C = Cukup	70 – 80
D = Kurang	55 – 69
E = Nihil	<55

Sumber: PT. Taspen (Persero) KCU Bandung

Berdasarkan Tabel 1.3 diatas menjelaskan klasifikasi penilaian kinerja dengan nilai tertinggi adalah 100 dengan klasifikasi A (Baik Sekali), yang kedua nilai 97,5 – 99% klasifikasi B<sup>+</sup>, yang ketiga nilai 92,5 – 97,4% dengan klasifikasi B (Baik), yang keempat nilai 81 – 92,4% dengan klasifikasi B<sup>-</sup> (Baik-), yang ke lima nilai 70 – 80% dengan klasifikasi C (Cukup), yang keenam nilai 55 – 79% dengan klasifikasi D (Kurang), dan yang terakhir nilai <55% dengan klasifikasi E (Nihil). Maka dapat disimpulkan dari data tabel 1.1 dan tabel 1.2 menyatakan bahwa PT. Taspen (Persero) KCU Bandung pada tahun 2018 berada di klasifikasi C yang artinya PT. Taspen (Persero) KCU Bandung memiliki klasifikasi yang rendah dibandingkan dengan PT. Taspen (Persero) KCU yang ada di seluruh Indonesia.

Sumber daya yang dimiliki perusahaan tidak akan memberikan hasil yang optimal apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang baik, oleh karena itu perusahaan masih membutuhkan usaha-usaha yang dapat memaksimalkan kinerja pegawai guna tercapainya tujuan perusahaan. Masalah

kinerja ini juga diperkuat dengan hasil wawancara dengan kepala bagian SDM dan umum menyatakan bahwa, secara umum yang mengakibatkan belum optimalnya kinerja diantaranya :

1. Masih rendahnya kualitas kerja yang menimbulkan kinerja pegawai yang belum optimal karena masih ada pegawai yang menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang tidak sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh perusahaan sehingga pekerjaan dinilai kurang maksimal.
2. Masih rendahnya kuantitas kerja karena masih banyaknya pegawai yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, hal tersebut dapat menghambat pekerjaan lainnya.
3. Masih rendahnya kerjasama antar pegawai karena kurang terjalinnya kekompakan dari setiap pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan bersama dan masih mementingkan ego masing-masing dalam menyelesaikan pekerjaan karena adanya perbedaan persepsi atau pendapat antar pegawai.
4. Masih rendahnya rasa tanggung jawab dikarenakan pegawai masih terlihat kurang menyadari akan tugas dan tanggung jawab nya sehingga banyak pekerjaan yang belum terselesaikan yang dapat menghambat pekerjaan lainnya dan tentu berdampak buruk terhadap perusahaan.
5. Masih kurangnya inisiatif pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari pimpinan.

Untuk melihat kondisi awal kinerja pegawai PT. Taspen (Persero) KCU Bandung maka peneliti melakukan pembagian kuisisioner pra-survei kepada 30 responden yaitu pegawai secara acak di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung dan hasilnya dapat di lihat pada tabel 1.4 sebagai berikut :

**Tabel 1.4**  
**Hasil Pra-survei Kinerja Pegawai pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung**

Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan					Jumlah skor	Rata-rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Kinerja Pegawai	Kualitas Kerja	3	2	20	5	0	93	3,1
	Kuantitas Kerja	5	5	13	6	1	97	3,2
	Tanggung Jawab	6	5	6	10	3	91	3,0
	Kerjasama	1	4	11	12	2	80	2,6
	Inisiatif	2	8	10	7	3	89	2,9
<b>Skor rata-rata Kinerja Pegawai</b>							<b>2,96</b>	
<b>Total = Nilai X Frekuensi</b>								
<b>Rata-rata = Jumlah skor : Jumlah responden (30 orang)</b>								
<b>Skor rata-rata = Jumlah rata-rata : Jumlah Pernyataan</b>								

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei oleh peneliti (2019)

Berdasarkan Tabel 1.4 dapat dilihat bahwa hasil pra-survei yang diperoleh memiliki rata-rata skor sebesar 2,96. Menunjukkan bahwa kinerja pegawai masih belum memenuhi kriteria ideal, terutama pada dimensi kerjasama sebesar 2,96 pegawai seharusnya mampu bekerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan. Melalui kerjasama akan menjadikan pegawai peduli terhadap apa yang menjadi tugas mereka dan meningkatkan kinerja.

Menurunnya hasil kinerja pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung yaitu tidak tercapainya target-target yang ditetapkan oleh perusahaan kepada pegawai dan permasalahan tersebut berdampak tidak baik bagi perusahaan dengan program SMK yang menuntut pegawai untuk selalu berkompetensi dan memberikan kinerja terbaiknya didalam perusahaan. Data tersebut didukung dari hasil wawancara dengan salah satu pimpinan bahwa pegawai harus memiliki kemampuan berkompetensi agar target-target yang sudah ditetapkan perusahaan tercapai serta mampu meningkatkan hasil kerja yang efisien dan efektif.

Meningkatkan kinerja pegawai adalah prioritas setiap perusahaan, karena PT. Taspen (Persero) KCU Bandung fokus pada kinerja pegawainya agar mengalami peningkatan dalam setiap prosesnya. Dapat disimpulkan target standar kinerja pegawai pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung yang di wakili lima dimensi semuanya belum mencapai standar.

Berdasarkan pendapat Pabundu (2014:27) dan didukung oleh penelitian Luluk Ulil Afidah, Djoko Suseno, Setyaningsih Sri Utami (2017) ada beberapa kondisi yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai baik berasal dari diri maupun yang berasal dari lingkungan perusahaan tempat pegawai bekerja yaitu motivasi kerja, budaya organisasi, kompensasi, kepemimpinan, beban kerja, lingkungan kerja dan disiplin kerja. Untuk mengetahui faktor apa saja yang dianggap dominan mempengaruhi rendahnya kinerja pegawai PT. Taspen (Persero) KCU Bandung, peneliti terlebih dahulu melakukan pembagian kuisisioner kepada 30 responden yaitu pegawai secara acak di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung.

**Tabel 1.5**  
**Rekapitulasi Hasil Pra-Survei Kondisi Kinerja Pegawai Pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung**

No	Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan					Jumlah Skor	Rata-rata
			SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Motivasi Kerja	Kebutuhan Fiskologis	2	20	8	0	0	144	4,8
		Kebutuhan Rasa Aman	2	18	10	0	0	112	3,7
		Kebutuhan Sosial (Berafiliasi)	2	22	4	2	0	114	3,8
		Kebutuhan Akan Penghargaan	7	16	6	1	0	119	3,9
<b>Skor Rata-rata Motivasi Kerja</b>								<b>4.05</b>	
2	Budaya Organisasi	Inovasi dan Pengambilan resiko	3	11	11	1	4	98	3,2
		Perhatian pada hal detail	4	5	8	11	2	88	2,9

No	Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan						Jumlah Skor	Rata-rata
			SS	S	KS	TS	STS			
			(5)	(4)	(3)	(2)	(1)			
		Orientasi Hasil	2	6	15	6	1	92	3,0	
		Orientasi Individu	4	4	9	6	7	82	2,7	
		Orientasi Tim	2	6	15	14	3	80	2,6	
		Agresivitas	0	1	12	10	7	64	2,1	
		Stabilitas	2	10	9	7	2	93	3,1	
<b>Skor rata-rata Budaya Organisasi</b>									<b>2,81</b>	
3	Kompensasi	Kompensasi Langsung	6	12	8	3	1	102	3,4	
		Kompensasi tidak langsung	7	15	5	0	2	112	3,7	
<b>Skor Rata-rata Kompensasi</b>									<b>3,55</b>	
4	Kepemimpinan	Pengarahan	8	17	8	2	1	136	4,5	
		Komunikasi	5	20	4	1	0	109	3,6	
		Pengambilan Keputusan	6	17	4	1	2	114	3,8	
		Memotivasi Pegawai	10	12	4	3	1	117	3,9	
<b>Skor Rata-rata Kepemimpinan</b>									<b>3,95</b>	
5	Beban Kerja	Tuntutan Fisik	7	13	5	3	2	110	3,6	
		Tuntutan Tugas	13	9	6	1	1	122	4,1	
<b>Skor Rata-rata Beban Kerja</b>									<b>3,85</b>	
6	Lingkungan Kerja	Suasana Kerja	3	10	10	5	2	97	3,2	
		Perlakuan yang baik dari rekan kerja	5	16	8	1	0	115	3,8	
		Perlakuan yang adil dari atasan	9	17	2	2	0	123	4,1	
		Keamanan saat bekerja	14	12	3	0	0	127	4,2	
		Komunikasi	11	12	4	1	2	119	3,9	
<b>Skor Rata-rata Lingkungan Kerja</b>									<b>3,84</b>	
7	Disiplin Kerja	Taat terhadap waktu	0	4	16	7	3	81	2,7	
		Taat terhadap perusahaan	4	4	13	9	0	93	3,1	
		Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan	3	2	20	5	0	93	3,1	
		Taat terhadap etika kerja	3	11	8	8	0	99	3,3	

No	Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan					Jumlah Skor	Rata-rata
			SS	S	KS	TS	STS		
			(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
<b>Skor rata-rata Disiplin Kerja</b>								<b>3,05</b>	
<p style="text-align: center;"> <b>Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi</b>  <b>Rata-rata = Jumlah skor : Jumlah responden (30 orang)</b>  <b>Skor Rata-rata = Jumlah rata-rata : Jumlah kuesioner</b> </p>									

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei oleh peneliti (2019)

Berdasarkan Tabel 1.5 dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai variabel bebas yaitu motivasi kerja, budaya organisasi, kompensasi, kepemimpinan, beban kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja memiliki jumlah skor rata-rata 4,0, 2,81, 3,55, 3,95, 3,85, 3,84 dan 3,05. Dari semua variabel bebas tersebut yang memiliki jumlah skor rata-rata terendah atau yang menjadi faktor penyebab turunnya kinerja pegawai adalah variabel budaya organisasi dengan skor rata-rata 2,81 dan variabel disiplin kerja dengan skor rata-rata 3,18.

Mengingat budaya organisasi dan disiplin kerja merupakan penyebab kinerja pegawai mengalami penurunan pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung dan hal inilah yang akan menjadi upaya untuk menjadikan landasan penelitian. Upaya untuk menjadikan landasan penelitian dengan tujuan memperkuat penelitian ini, maka peneliti menggunakan kuisisioner untuk mengukur dan mengetahui variabel budaya organisasi dan disiplin kerja pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung.

Dari hasil pra-survei dan wawancara variabel yang mempengaruhi rendahnya kinerja pegawai adalah budaya organisasi. Pola kebiasaan yang kurang baik, menjadikan kinerja pegawai menurun hal tersebut karena kurangnya tingkat komitmen dari pegawai terhadap perusahaan, kurangnya perhatian pegawai

mengakibatkan menurunnya kualitas pegawai dalam bekerja, kurangnya etos atau semangat dalam bekerja, hal tersebut diperkuat dari hasil pra-survei awal yang terdiri dari 30 responden. Berikut tabel 1.6 hasil pra-survei mengenai budaya organisasi pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung.

**Tabel 1.6**  
**Hasil Pra-Survei Budaya Organisasi pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung**

Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan					Jumlah skor	Rata-rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Budaya Organisasi	Inovasi dan pengambilan resiko	3	11	11	1	4	98	3,2
	Perhatian pada hasil detail	4	5	8	11	2	88	2,9
	Orientasi hasil	2	6	15	6	7	92	3,0
	Orientasi Individu	4	4	9	14	3	82	2,7
	Orientasi Tim	2	6	10	6	2	80	2,6
	Agresivitas	0	1	12	10	7	64	2,8
	Stabilitas	2	10	9	7	2	93	3,1
<b>Skor rata-rata Budaya Organisasi</b>								<b>2,81</b>
<b>Total = Nilai X Frekuensi</b>								
<b>Rata-rata = Jumlah skor : Jumlah responden (30 orang)</b>								
<b>Skor rata-rata = Jumlah rata-rata : Jumlah Pernyataan</b>								

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei oleh peneliti (2019)

Berdasarkan Tabel 1.6 dari hasil kuesioner pra-survei mengenai budaya organisasi yang dilakukan pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung menyatakan variabel budaya organisasi memiliki skor rata-rata 2,81 hal ini dapat dikatakan kurang baik dibandingkan dengan seluruh variabel pra-survei lainnya. Dimensi yang memiliki total nilai dan rata-rata terkecil yaitu orientasi tim dengan nilai rata-rata 2,6 pegawai harusnya mampu bekerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan. Melalui kerjasama akan menjadikan pegawai peduli terhadap apa yang menjadi tugas mereka dan meningkatkan kinerja.

Budaya organisasi menjadi salah satu acuan para pegawai untuk bekerja secara total dan memberikan pelayanan yang optimal, namun pada kenyataannya budaya organisasi dapat dipengaruhi oleh setiap pegawai yang berada dalam perusahaan tersebut, yang bertujuan untuk meningkatkan komunikasi dan kerja sama baik antara pegawai maupun atasan dan bawahan. Namun kondisi dan situasi yang ada kurang mendukung pelaksana budaya organisasi tersebut dapat berjalan baik. Hal itu dapat dilihat dapat dilihat pada pegawai PT. Taspen (Persero) KCU Bandung masih ada pegawai yang bermalas - malasan dalam bekerja sehingga lebih banyak bersantai daripada bekerja, masih ada pegawai mendahulukan kepentingan pribadi daripada kepentingan perusahaan dalam melaksanakan tugasnya, jika ada kesalahan dalam bekerja, pegawai kurang berinisiatif untuk memperbaikinya dan masih kurangnya pegawai dalam memunculkan ide-ide dan inovasi baru, pegawai dalam berorientasi tim antar pegawai masih kurangnya berinteraksi dalam mengkoordinasi tugas secara bersama, kurangnya komunikasi antara pegawai dengan atasan maupun bawahan sehingga terkadang untuk mengambil sebuah keputusan atau kesepakatan bersama itu tidak mudah. Jika saja hal ini dibiarkan maka akan berpengaruh pada kinerja perusahaan untuk mencapai target yang ditetapkan.

Kondisi lain yang mempengaruhi menurunnya kinerja pegawai, yaitu disiplin kerja di dalam perusahaan tentu akan membuat lingkungan kerja yang sehat dan seimbang karena setiap pegawai menjalankan peran, fungsi dan tanggung jawabnya sesuai dengan aturan yang berlaku. Pegawai yang disiplin juga akan bekerja secara efektif dan efisien sehingga terhindar dari pemborosan waktu dan

energi. Untuk itu, suatu perusahaan yang memiliki kedisiplinan tinggi tentu akan lebih mudah untuk mencapai tujuannya karena sistem atau aturan yang berlaku dapat dijalankan dengan baik oleh para pegawai. Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti dapatkan dari PT. Taspen (Persero) KCU Bandung. Peneliti menemukan indikasi bahwa terjadi penurunan disiplin kerja. Berikut merupakan data yang diperoleh peneliti mengenai absensi pada tahun 2017 dan 2018 :

**Tabel 1.7**  
**Absensi Pegawai PT. Taspen (Persero) KCU Bandung Tahun 2017-2018**

Bulan	Jumlah Pegawai	Tahun 2017				Tahun 2018			
		Terlambat Datang		Pulang Cepat		Terlambat Datang		Pulang Cepat	
		Jumlah Pegawai	Persentase	Jumlah Pegawai	Persentase	Jumlah Pegawai	Persentase	Jumlah Pegawai	Persentase
Januari	52	6	11%	0	0%	8	15%	0	0%
Februari	52	6	11%	0	0%	7	13%	1	2%
Maret	52	5	9%	0	0%	4	7%	0	0%
April	52	7	13%	1	2%	7	13%	0	0%
Mei	52	8	15%	0	0%	11	21%	0	0%
Juni	52	6	11%	0	0%	4	7%	0	0%
Juli	52	10	19%	0	0%	10	19%	0	0%
Agustus	52	12	23%	0	0%	14	26%	0	0%
September	52	9	17%	0	0%	9	17%	0	0%
Oktober	52	4	7%	1	2%	6	11%	1	2%
November	52	4	7%	0	0%	5	9%	1	2%
Desember	52	5	9%	0	0%	7	13%	1	2%
<b>Rata-rata</b>		<b>6,8</b>	<b>12,6 %</b>	<b>0,1</b>	<b>03 %</b>	<b>7,6</b>	<b>14,3%</b>	<b>0,3</b>	<b>0,67%</b>

Sumber: Hasil olah data peneliti dari hasil rekap absen tahunan PT. Taspen (Persero) KCU Bandung

Berdasarkan Tabel 1.7 diatas dapat dilihat pada tahun 2017 persentase terlambat datang yaitu sebesar 12,6% dan pada tahun 2018 meningkat menjadi 14,3% dari data selama dua tahun terakhir tersebut membuktikan bahwa pegawai PT. Taspen (Persero) KCU Bandung masih banyak yang belum menaati peraturan perusahaan.

Jam kerja PT. Taspen (Persero) KCU Bandung dari hari Senin hingga Jumat masuk pukul 07.45 sampai dengan 16.30. Menurut wawancara saya dengan bapak Budi Prasetyo selaku Kepala Bidang Umum & SDM mengatakan bahwa masih

banyak pegawai yang tidak disiplin terhadap aturan yang berlaku dalam perusahaan seperti terlambat datang misalnya datang pukul 08.10 dengan alasan macet, hujan ketilang, lalu pulang lebih awal dari jam kerja yang sudah ditetapkan, dalam berpakaianpun PT. Taspen KCU Bandung mempunyai aturan yang harus dipatuhi yaitu hari Senin pegawai diharuskan memakai pakaian putih dan biru, hari Selasa pegawai diharuskan memakai pakaian batik, hari Rabu pegawai diharuskan memakai pakaian khas daerah asal dimana PT. Taspen (Persero) itu berada, hari Kamis pegawai diharuskan memakai pakaian bebas polos tetapi tetap sopan dan hari Jumat pegawai bebas menggunakan pakaian apapun tetapi tetap sopan. Didukung dengan data beberapa sanksi yang telah diberikan kepada pegawai selama dua tahun terakhir, didapat data sebagai berikut :

**Tabel 1.8**  
**Sanksi dan Jenis Hukuman yang diberikan**  
**PT. Taspen (Persero) KCU Bandung**

No.	Jenis Hukuman	Tahun 2017	Tahun 2018
		(Jumlah Orang)	(Jumlah Orang)
1	Hukuman Disiplin Ringan	4	6
2	Hukuman Disiplin Sedang	1	2
3	Hukuman Disiplin Berat	0	0
4	Hukuman Disiplin Sangat Berat	0	0
Jumlah (Pegawai)		5	8

Sumber: PT. Taspen (Persero) KCU Bandung

Berdasarkan Tabel 1.8 data diatas jika pegawai tidak mengikutinya aturan yang berlaku yang sudah di tetapkan oleh perusahaan pegawai tersebut akan mendapatkan hukuman akibat tidak taat terhadap aturan perusahaan. Berikut jenis-jenis hukuman yaitu:

1. Jenis hukuman disiplin ringan terdiri dari:
  - a. mendapatkan surat peringatan pertama.

- b. peringatan kedua.
  - c. peringatan ketiga.
2. Jenis hukuman disiplin sedang yaitu penurunan Gaji Dasar/Penghasilan Dasar Pensiun (PhDP) paling sedikit 1 (satu) Satuan Kenaikan Gaji (SKG) dan paling banyak 3 (tiga) Satuan Kenaikan Gaji (SKG).
  3. Jenis hukuman disiplin berat yaitu penurunan golongan Gaji paling sedikit 1 (satu) Golongan dan paling banyak 3 (tiga) Golongan bagi Pelaksana.
  4. Jenis hukuman disiplin sangat berat terdiri dari:
    - a. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri.
    - b. Pemberhentian tidak dengan hormat.

Keinginan perusahaan terkait dengan adanya data jumlah sanksi dan hukuman yang diberikan kepada pegawai adalah untuk dijadikan acuan tahun berikutnya agar terus berkurangnya pegawai yang menerima sanksi dan hukuman atau menjadikan pegawai terus dan semakin disiplin dari tahun-tahun sebelumnya.

Disiplin kerja dalam melaksanakan tugas, aturan dan kewajiban adalah penunjang suksesnya organisasi dalam mencapai tujuan, maka peran pimpinan sangat menentukan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui disiplin kerja. Pentingnya disiplin kerja merupakan salah satu upaya yang harus dilakukan dalam suatu perusahaan. Karena disiplin pegawai yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Berikut adalah hasil pra-survei yang terdiri dari 30 responden yang diperoleh peneliti mengenai disiplin kerja.

**Tabel 1.9**  
**Hasil Pra-Survei Disiplin Kerja pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung**

Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan					Jumlah skor	Rata-rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Disiplin Kerja	Taat terhadap waktu	0	4	16	7	3	81	2,7
	Taat terhadap perusahaan	4	4	13	9	0	93	3,1
	Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan	3	2	20	5	0	93	3,1
	Taat terhadap etika kerja	3	11	8	8	0	99	3,3
<b>Skor rata-rata Disiplin Kerja</b>								<b>3,05</b>
<b>Total = Nilai X Frekuensi</b>								
<b>Rata-rata = Jumlah skor : Jumlah responden (30 orang)</b>								
<b>Skor rata-rata = Jumlah rata-rata : Jumlah Pernyataan</b>								

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra-survei oleh peneliti (2019)

Berdasarkan Tabel 1.9 diatas hasil kuesioner pra-survei mengenai disiplin kerja yang dilakukan pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung menyatakan variabel disiplin kerja memiliki skor rata-rata 3,05 hal ini dapat dikatakan kurang baik jika dibandingkan dengan seluruh variabel pra-survei lainnya. Dimensi yang memiliki total nilai dan rata-rata terkecil yaitu dimensi taat terhadap waktu dengan nilai rata-rata 2,7 dimana dalam tingkat kedisiplinan masih belum memenuhi harapan perusahaan. Dapat disimpulkan target standar kinerja pegawai pada PT.Taspen (Persero) KCU Bandung yang terdiri dari empat dimensi semuanya belum mencapai standar.

Berdasarkan wawancara saya dengan bapak Budi Prasetyo selaku Kepala Bidang Umum & SDM menyatakan bahwa yang menjadi pemasalahan disiplin pegawai, diantaranya :

1. Masih rendahnya taat terhadap waktu karena masih kurangnya kedisiplinan pegawai, dilihat dari jumlah kehadiran tahun ke tahun terus meningkat. Serta masih adanya pegawai yang masuk dan pulang kerja tidak tepat waktu.

2. Masih rendahnya taat terhadap perusahaan dikarenakan masih adanya pegawai yang melanggar peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Terlihat pada saat jam istirahat, masih saja ada yang terlambat masuk dan kebanyakan pegawai mengulur-ulurkan waktu terkesan tidak memperdulikan jam isitrahah yang telah ditentukan perusahaan.
3. Masih rendahnya taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan dikarenakan masih adanya pegawai yang kurang teliti dalam mengerjakan pekerjaan dan kurang mentaati aturan kerja perusahaan.
4. Masih rendahnya etika kerja dikarenakan masih adanya pegawai yang sebagian meninggalkan tugasnya saat jam kerja tanpa izin.

Dalam meningkatkan kinerja pegawai perlu adanya budaya organisasi dan disiplin kerja yang baik. Disiplin adalah suatu bentuk ketaatan terhadap aturan, baik tertulis maupun tidak tertulis yang telah ditetapkan. Penerapan disiplin kerja ditunjukkan seperti mengantisipasi pegawai yang datang terlambat saat bekerja, dan lain sebagainya. Budaya organisasi merupakan pemegang peranan penting dalam pencapaian target perusahaan. Seperti bagaimana hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahannya, bawahan dengan atasannya dan hubungan dengan rekan sejawat. udaya organisasi dan disiplin kerja di sebuah perusahaan merupakan faktor penting seperti upaya manajer menciptakan lingkungan yang nyaman demi meningkatkan kinerja pegawainya.

Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang telah diuraikan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung.”**

## **1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah Penelitian**

Identifikasi dan rumusan masalah adalah proses terpenting dalam sebuah penelitian. Identifikasi masalah bertujuan agar peneliti maupun pembaca mendapatkan sejumlah masalah yang berhubungan dengan judul penelitian, sedangkan rumusan masalah penelitian adalah pertanyaan penelitian yang mana pertanyaan tersebut mengarahkan kepada apa yang sebenarnya ingin dikaji atau dicari tahu. Berdasarkan pada latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka dalam penelitian ini penulis mengidentifikasi dan merumuskan masalah sebagai berikut :

### **1.2.1 Identifikasi Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka yang menjadi masalah penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Kinerja Pegawai
  - a. Kurangnya kerjasama antara pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan
  - b. Kurangnya inisiatif pegawai dalam melaksanakan pekerjaan
2. Budaya Organisasi
  - a. Dalam orientasi tim masih banyak pegawai yang belum produktif dan efektif dalam membangun kerjasama yang baik.
  - b. Dalam orientasi individu masih banyak pegawai yang masih mementingkan kepentingan pribadi dibandingkan kepentingan *teamwork*.
3. Disiplin Kerja
  - a. Masih ada pegawai yang tidak taat terhadap waktu

### **1.2.2 Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana Budaya Organisasi pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung.
2. Bagaimana Disiplin Kerja pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung.
3. Bagaimana Kinerja Pegawai pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung.
4. Seberapa besar pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai baik secara simultan maupun parsial.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan identifikasi dan rumusan masalah yang telah diuraikan, adapun tujuan penelitian melakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Budaya Organisasi pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung.
2. Disiplin Kerja PT. Taspen (Persero) KCU Bandung.
3. Kinerja Pegawai pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung.
4. Besarnya pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung. baik secara simultan maupun parsial.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penulis berharap dengan adanya penelitian ini dapat bermanfaat bukan hanya bagi penulis, tetapi dapat berguna juga bagi mereka yang membacanya. Adapun hasil penelitian ini dapat berguna bagi :

#### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Kegunaan teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan diskusi atau sumbangan informasi bagi penelitian selanjutnya.
2. Dapat mengetahui definisi serta pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Kegunaan praktis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini bagi penulis dapat mengetahui beberapa hal yaitu :

- a. Menambah pengetahuan dan melatih kemampuan dalam menganalisa suatu masalah.
- b. Mengenai Budaya Organisasi, Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai.
- c. Hal-hal yang mempengaruhi Kinerja Pegawai pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung.

2. Bagi Perusahaan

Memberikan masukan dan sumbangan pemikiran agar dapat menjadi bahan pertimbangan dalam upaya meningkatkan dan mengevaluasi Kinerja Pegawai PT. Taspen (Persero) KCU Bandung.

3. Bagi Pihak Lain

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah yang akan dilaksanakan selanjutnya.

#### 4. Bagi Masyarakat

Sebagai suatu bahan referensi dan tambahan informari yang bermanfaat untuk para pembaca yang ingin mengetahui tentang budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

#### 5. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan untuk studi- studi lanjutan para peneliti dalam melakukan penelitian pada bidang yang sama secara lebih mendalam.

