

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perusahaan milik negara, yang lebih dikenal sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN), memiliki peran besar dalam perekonomian Indonesia. Seiring waktu, sektor swasta terus berkembang dan bersaing dengan BUMN dalam menciptakan peluang ekonomi serta membuka lapangan kerja. Salah satu BUMN yang berkontribusi signifikan terhadap perekonomian Indonesia adalah PT Taspen (Tabungan dan Asuransi Pensiun).

Dalam konteks globalisasi, banyak perusahaan, termasuk PT Taspen, yang harus beradaptasi dengan perubahan teknologi dan pasar yang semakin dinamis. Perubahan ini memaksa perusahaan untuk lebih fokus pada pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, salah satunya melalui penguatan budaya organisasi dan komunikasi internal. Dua faktor ini merupakan elemen penting dalam menciptakan suasana kerja yang produktif dan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai, keyakinan, dan pola perilaku yang terbentuk dalam suatu organisasi dan memengaruhi cara karyawan berinteraksi, bekerja sama, serta menjalankan tugas mereka. Budaya yang positif dan sehat dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal, meningkatkan produktivitas, serta lebih fokus dalam mencapai tujuan bersama.

Budaya organisasi yang mendorong inovasi, kolaborasi, dan keterbukaan terhadap perubahan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja

karyawan di PT Taspen. Lingkungan kerja yang mendukung pengembangan diri, berbagi ide, dan kerja sama cenderung membuat karyawan lebih bertanggung jawab terhadap tugas serta tujuan perusahaan. Selain itu, budaya yang berfokus pada pelayanan pelanggan dan transparansi juga berkontribusi dalam meningkatkan kualitas layanan bagi peserta pensiun, sehingga berujung pada meningkatnya kepuasan pelanggan.

Budaya organisasi yang mendukung kinerja karyawan akan membentuk pola perilaku yang positif di seluruh tingkatan organisasi. Ketika budaya organisasi mendorong karyawan untuk berkomunikasi secara terbuka, saling mendukung, dan berinovasi, karyawan akan merasa lebih termotivasi dan bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan organisasi. Budaya yang sehat juga menumbuhkan rasa memiliki dan kepuasan dalam bekerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada hasil kerja yang lebih baik.

No	Nilai-Nilai Utama PT Taspen (Persero)	
1	Amanah	Memegang teguh kepercayaan yang diberikan
2	Kompeten	Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas
3	Harmonis	Saling peduli dan menghargai perbedaan
4	Loyal	Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara
5	Adaptif	Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghargai perubahan
6	Kolaboratif	Membangun kerjasama yang sinergis

Gambar 1.1 Nilai-Nilai Utama PT Taspen (Persero)

Sumber : Data Perusahaan (2024)

Nilai-nilai utama PT TASPEN (Persero), yang dikenal dengan akronim AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif),

menjadi dasar budaya organisasi yang diterapkan di seluruh unit kerja, termasuk di Kantor Cabang Utama Bandung. Nilai-nilai ini tidak hanya sebagai pedoman dalam memberikan layanan terbaik, tetapi juga membentuk komunikasi internal yang efektif. Nilai Amanah mendorong komunikasi yang transparan, Kompeten meningkatkan keterampilan komunikasi, Harmonis menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, Loyal memperkuat komitmen terhadap visi perusahaan, Adaptif memfasilitasi respons terhadap perubahan dengan dukungan teknologi, dan Kolaboratif memastikan komunikasi yang sinergis. Secara keseluruhan, penerapan nilai-nilai ini mendukung terciptanya komunikasi internal yang produktif dan meningkatkan kinerja karyawan di PT Taspen Bandung.

Salah satu bentuk budaya organisasi yang diterapkan di PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Bandung adalah budaya kolaboratif, yang mendorong kerja sama dan keterlibatan antar pegawai serta antar divisi dalam mencapai tujuan bersama. Hal ini tercermin, salah satunya, melalui penerapan penilaian kinerja atau KPI bersama yang menekankan pentingnya kolaborasi dalam pencapaian target. Namun, berdasarkan data yang diperoleh, implementasi kolaborasi ini masih belum maksimal. Berdasarkan data rekapitulasi penilaian kinerja bersama (KPI) tahun 2023, terlihat bahwa capaian wilayah Bandung hanya sebesar 38,52, lebih rendah dibandingkan beberapa kantor cabang lain yang berhasil mencapai nilai maksimal sebesar 40,00. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan budaya kolaboratif di PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Bandung masih belum sepenuhnya optimal dan perlu dikaji lebih lanjut untuk mengetahui faktor-faktor yang memengaruhinya.

REKAPITULASI PENCAPAIAN KINERJA KANTOR CABANG PERIODE JANUARI - DESEMBER 2023									
NO	KPI	SATUAN	TARGET NILAI / BOBOT	Tangerang 107	Bandung 300	Depok 305	Gorontalo 606	Bone 611	
I KPI BERSAMA									
1	Pengendalian Biaya dan Belanja Modal:								
	a. Realisasi Biaya	%	≤ 95	82,46	81,16	77,52	83,02	79,65	
			2,5	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	
	b. Realisasi Belanja Modal	Waktu	31 Okt	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	
			2,5	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	
2	Tingkat Kepuasan Peserta di cabang	Klasifikasi	Sangat Puas	Sangat Puas	Sangat Puas	Sangat Puas	Sangat Puas	Sangat Puas	
			5	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	
3	Fee based income 2023	Rupiah	Sesuai Target	801605020,73	2881579423,30	475379473,85	356424359,00	694480178,00	
			7,5	7,26	6,02	7,50	6,18	7,50	
4	Kolektibilitas Iuran: Ketepatan Setoran Iuran Pensiun, THT, JKK dan JKM ASN	%	≥ 98	87,96	93,06	100,00	98,02	95,14	
			7,5	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	
5	Digitalisasi Layanan:								
	a. Tingkat pemanfaatan pengajuan klaim dan non klaim melalui TODS	%	70	94,19	98,97	100,00	99,20	91,51	
			5	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	
	b. Perekaman pengajuan klaim peserta yang datang ke Kantor Cabang melalui TODS	%	100	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	
			5	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	
6	Tindak Lanjut Temuan Auditor Internal dan Eksternal	%	100	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	
			5	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	
JUMLAH NILAI KPI BERSAMA			40	39,75	38,52	40,00	38,68	40,00	

Gambar 1.2 Rekapitulasi Pencapaian Kinerja bersama 2023

Sumber : Data Perusahaan (2024)

Budaya organisasi yang efektif tidak akan dapat terwujud tanpa adanya komunikasi internal yang mendukung. Komunikasi internal adalah alat yang menghubungkan nilai-nilai budaya organisasi dengan perilaku karyawan. Komunikasi yang baik memastikan bahwa nilai-nilai budaya organisasi dapat dipahami dan diinternalisasi oleh seluruh anggota organisasi. Di PT Taspen, komunikasi internal yang terbuka dan transparan akan membantu karyawan dalam memahami visi, misi, serta tujuan perusahaan, yang pada gilirannya akan meningkatkan rasa keterlibatan mereka dalam pencapaian tujuan tersebut. Dengan komunikasi yang lancar, karyawan akan merasa lebih mudah dalam menyampaikan ide, berbagi informasi, dan berkolaborasi dalam tim. Komunikasi internal juga memiliki peran penting dalam memastikan informasi mengalir secara efektif di seluruh tingkatan organisasi. Komunikasi yang baik tidak hanya meminimalkan kesalahpahaman tetapi juga memperkuat hubungan antara manajemen dan karyawan.

Berdasarkan pengamatan awal dan informasi dari pihak internal, komunikasi internal di PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Bandung masih menghadapi

tantangan, khususnya dalam hal efektivitas penyampaian informasi. Salah satu contoh yang teridentifikasi adalah forum komunikasi formal seperti *meeting* dan *town hall meeting* yang hanya dilaksanakan satu kali dalam sebulan. Hal ini dinilai belum cukup untuk menjaga kesinambungan komunikasi antara manajemen dan karyawan. Selain itu, keberagaman media komunikasi yang digunakan seperti *Eoffice*, email, dan grup whatsapp berpotensi menyebabkan tumpang tindih atau miskomunikasi apabila tidak terkelola secara terpadu. Temuan awal ini menunjukkan perlunya penguatan sistem komunikasi internal agar mampu mendukung koordinasi kerja yang lebih efektif dan meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.



Gambar 1.3 Grafik Pencapaian Kinerja 2023

Sumber : Data Perusahaan (2024)

Berdasarkan data grafik pencapaian kinerja kantor cabang PT Taspen Bandung pada tahun 2023, terlihat adanya fluktuasi peringkat yang cukup signifikan di tingkat nasional dari total 57 kantor cabang di seluruh Indonesia. Pada awal tahun, yaitu bulan Januari, kantor cabang Bandung menempati peringkat ke 22, yang sedikit menurun menjadi peringkat ke 24 pada bulan Februari. Namun, pada bulan

Maret, terdapat lonjakan luar biasa, dengan peringkat PT Taspen Bandung mencapai posisi ke 2, yang menunjukkan pencapaian yang sangat baik. Fluktuasi kinerja kembali terjadi pada bulan April dengan peringkat ke 3, diikuti dengan posisi ke 4 pada bulan Mei, yang menunjukkan stabilitas kinerja yang cukup baik pada periode tersebut. Pada bulan Juni, pencapaian menurun ke peringkat ke 10, dan terus mengalami penurunan pada bulan Juli hingga Agustus dengan peringkat ke 17 dan ke 27. Meskipun demikian, pada bulan September, kinerja kembali membaik dengan peringkat ke 13, namun peringkat kembali menurun pada bulan Oktober dan November, masing-masing berada di peringkat ke 25 dan ke 23. Akhir tahun, di bulan Desember, kantor cabang Bandung berhasil mencatatkan peringkat ke 9, yang menunjukkan pemulihan kinerja yang signifikan.

Fenomena ini menarik untuk diteliti lebih lanjut, karena pencapaian kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh faktor internal perusahaan, seperti budaya organisasi dan komunikasi internal. Budaya organisasi yang sehat dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, sementara komunikasi internal yang efektif berperan penting dalam memastikan koordinasi, kolaborasi, dan penyampaian informasi berjalan dengan baik. Kedua faktor ini saling mendukung dalam menciptakan kinerja yang optimal dan konsisten di suatu organisasi.

Skripsi ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana budaya organisasi dan komunikasi internal dapat meningkatkan kinerja karyawan di PT Taspen Bandung. Dengan pemahaman yang mendalam mengenai kedua aspek tersebut, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi nyata dalam menyusun strategi manajerial yang mampu mendorong kinerja karyawan secara berkelanjutan dan lebih stabil di masa depan.

Oleh karena itu, berdasarkan pernyataan yang telah diuraikan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai budaya organisasi dan komunikasi internal pada kinerja karyawan PT Taspen Bandung. Maka didalam penelitian ini peneliti mengambil judul “Analisis Budaya Organisasi dan Komunikasi Internal Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT Taspen Bandung”.

1.2 Fokus Penelitian

Penelitian ini berfokus pada aspek budaya organisasi dan komunikasi internal, khususnya pada pengelolaan kedua aspek tersebut dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini mengkaji bagaimana penerapan budaya organisasi dan komunikasi internal dapat berkontribusi pada kinerja karyawan di PT Taspen Bandung.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana budaya organisasi di PT Taspen Bandung
2. Bagaimana komunikasi internal dalam menyampaikan informasi antar karyawan di PT Taspen Bandung
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan di PT Taspen Bandung

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis:

1. Untuk mengetahui budaya organisasi di PT Taspen Bandung.

2. Untuk mengetahui komunikasi internal dalam menyampaikan informasi antar karyawan di PT Taspen Bandung.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan di PT Taspen Bandung.

1.5 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki manfaat bagi semua pihak, antara lain:

1.5.1 Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam menambah keilmuan Ilmu Administrasi Bisnis bidang budaya organisasi dan komunikasi internal yang di terapkan oleh perusahaan untuk mendapatkan kinerja karyawan yang baik.

1.5.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini dapat menambah wawasan bagi para pembaca terutama terkait masalah budaya organisasi, komunikasi internal, dan kinerja karyawan.

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rekomendasi strategis kepada PT Taspen Bandung dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui pengelolaan budaya organisasi dan komunikasi internal yang baik.

2. Bagi Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pengetahuan mengenai hubungan antara budaya organisasi, komunikasi internal, dan kinerja karyawan, yang dapat digunakan untuk penelitian lebih lanjut.

3. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan mampu menjadikan referensi bagi peneliti selanjutnya dalam Program Studi Administrasi Bisnis untuk lebih dikembangkan dengan menerapkan teori-teori yang sistematis mengenai budaya organisasi, komunikasi internal, dan kinerja karyawan.

1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan skripsi mengenai “Analisis Budaya Organisasi dan Komunikasi Internal Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT Taspen Bandung” dimana sistematika penulisan terdiri dari:

- a. BAB I PENDAHULUAN, terdiri dari latar belakang penelitian, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, sistematika penulisan, lokasi dan waktu penelitian.
- b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA terdiri dari rangkuman teori yang terdiri dari administrasi bisnis, sumber daya manusia, budaya organisasi, komunikasi internal, dan kinerja karyawan, penelitian terdahulu, dan kerangka pemikiran.
- c. BAB III METODE PENELITIAN, terdiri dari pendekatan penelitian, subjek dan objek penelitian, informan kunci, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, dan teknik keabsahan data.
- d. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN, terdiri dari obyek penelitian, hasil penelitian, dan pembahasan.
- e. BAB V PENUTUP, terdiri dari simpulan dan rekomendasi.

1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan oleh peneliti di Badan Usaha Milik Negara (BUMN), PT Taspen Bandung yang berlokasi di Jl. Khp Hasan Mustopa No.78, Cikutra, Kec. Cibeunying Kidul.



Gambar 1.4 Lokasi Tempat Penelitian

Sumber: Google Maps Tahun (2024)

Tabel 1.1
Jadwal Penelitian

No	Aktivitas	Tahun							
		2024		2025					
		Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Juni
1.	Survei Lokus Penelitian								
2.	Penentuan Fenomena Penelitian								
3.	Pengajuan Judul								
4.	Bimbingan Usulan Penelitian								
5.	Penyusunan Laporan Usulan Penelitian								
6.	Sidang Seminar Usulan Penelitian								
7.	Penyusunan Laporan Penelitian								
8.	Pengumpulan data								
9.	Analisis Data								
10.	Pelaporan Hasil Penelitian								
11.	Sidang Skripsi								