

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Gambaran Umum Penelitian**

#### **1.1.1 Sejarah Umum Dana Pensiun Telkom**

Dana Pensiun Telkom didirikan pada tahun 1982 sebagai kelanjutan dari Yayasan Dana Pensiun Pegawai PERUMENTEL yang didirikan berdasarkan keputusan menteri perhubungan nomor KM. 481/KP.705/PMB-82 tanggal 20 Desember 1982 tentang pokok pengaturan pembentukan dan pendirian Badan Pengelola Dana Pensiun/Jaminan Hari Tua Pegawai Perusahaan umum Telekomunikasi dan Akta Notaris Wiratni Achmad, SH nomor 65 tanggal 21 Desember 1982 diumumkan dalam berita negara nomor 22 tanggal 30 September 1983, tambahan nomor 78 dan telah mendapat pengesahan pembentukan Yayasan Dana Pensiun Pegawai Perusahaan Umum Telekomunikasi (YDDP PERUMTEL) dengan surat menteri keuangan nomor. 199/MKII/1984 tanggal 23 April 1984 tentang permohonan Pengesahan Yayasan Perusahaan Umum Telekomunikasi. Berdasarkan Keputusan Menteri Pariwisata Pos dan Telekomunikasi Nomor KM.10/ OT.001/MMPT-86 tanggal 09 April 1986 tentang pokok-pokok pengaturan pembentukan dan pendirian Yayasan Dana Pensiun/Jaminan Hari tua Pegawai Perusahaan Umum Telekomunikasi sebagaimana terakhir telah diubah dengan akta Notaris Irdam Noezar Nomor 173 tanggal 29 November 1991 dengan nama Yayasan Dana Pensiun Pegawai PT. Telkom Indonesia disingkat YDPP Telkom.

PT. Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk adalah pendiri dari Dana Pensiun Telkom dan bertanggung jawab untuk menjaga kelangsungan penyelenggaraan Dana Pensiun Telkom dan memenuhi pendanaan Dana Pensiun agar kewajiban pembayaran manfaat pensiun selalu terpenuhi. Dana Pensiun Telkom atau biasa disingkat Dapen Telkom merupakan lembaga keuangan berbadan hukum. Dapen Telkom memiliki maksud dan tujuan dalam menyelenggarakan Program Pensiun Manfaat Pasti (PPMP). Dapen Telkom adalah Badan Hukum berupa dana pensiun Pemberi Kerja (DPPK) yang menyelenggarakan Program Pensiun Manfaat Pasti bagi karyawan Telkom yang diangkat sebagai karyawan perusahaan sebelum Juli tahun 2002. Terdapat dua dasar hukum yang menjadi landasar dari Dapen Telkom, yaitu dasar hukum pendirian mengacu kepada Keputusan Direksi PT. Telekomunikasi No.

KD22/PS000/SDM12/1997 tanggal 16 Mei 1997 tentang Peraturan Dana Pensiun dari Dana Pensiun

Pada kantor Dana Pensiun Telkom diberlakukannya undang-undang nomor 11 tahun 1992 tanggal 20 April 1992 tentang Dana Pensiun, seluruh yayasan yang mengelola Program Pensiun harus menyesuaikan dengan undang-undang ini dan Yayasan Dana Pensiun Pegawai PT. Telkom Indonesia telah melakukan penyesuaian untuk menjadi Dana Pensiun Telkom. Sesuai dengan persetujuan dari Menteri Keuangan Republik Indonesia dengan Surat Keputusan nomor KEP/494/KM.17/1997 tanggal 15 September 1997 dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia nomor 48, tambahan nomor 83 tanggal 17 Oktober 1997, sebagaimana terakhir telah diperbaharui dengan Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia nomor 122/KM.6/2004 tanggal 18 Maret 2004 tentang pengesahan atas Peraturan Dana Pensiun Telkom (PDP Telkom).

### **1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan**

#### **a. Visi**

“Menjadi Dana Pensiun Pemberi Kerja terbaik di Indonesia”

#### **b. Misi Perusahaan Dana Pensiun Telkom**

- 1 Memelihara kesinambungan pembayaran Manfaat Pensiun secara tepat waktu, tepat jumlah dan penerima.
- 2 Mengembangkan dana secara optimal dan aman serta meningkatkan pelayanan dengan mengoptimalkan SDM yang kompeten melalui pelaksanaan praktik-praktik terbaik.
- 3 Memberikan hasil terbaik yang bermanfaat bagi stakeholders.

### **1.1.3 Logo Perusahaan**

Logo perusahaan Dana Pensiun Telkom yang menjadi obyek dalam penelitian ini sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.1 berikut.



**Gambar 1.1 Logo Dana Pensiun Telkom**

*Sumber* : Data internal Dana Pensiun Telkom

## Makna Logo Dana Pensiun Telkom

- 1 Tiga elemen kotak melambangkan 3 (tiga) misi Dapen Telkom
- 2 Satu bentuk busur melambangkan visi Dapen Telkom, kesan lentur merepresentasikan layanan prima (service excellent)
- 3 Bentuk logo yang dinamis kearah kanan atas menggambarkan nilai positif dan wawasan jauh kedepan, sebagai wujud dari profesionalisme dalam pengelolaan dan pengembangan dana serta terus berupaya memberikan hasil karya terbaik.

### 1.1.4 Struktur Organisasi Dana Pensiun Telkom

Struktur Organisasi merupakan hal penting dalam sebuah perusahaan, yang dimana memuat hal-hal mengenai pembagian tugas, kewenangan dan kewajiban masing-masing anggota. Berikut struktur Dana Pensiun Telkom yang disajikan pada gambar 1.2 :



Gambar 1.2

### Struktur Organisasi Dana Pensiun Telkom

Sumber : Data Internal Dana Pensiun Telkom

### 1.1.5 Uraian Tugas Pokok Unit Kerja

#### a. Presiden direktur

- 1) Presiden direktur dana pensiun telkom yang selanjutnya disingkat PRESDIR Dapem Telkom bertanggung jawab langsung kepada direktur utama PT. TELKOM selaku Pendiri Dana Pensiun Telkom melalui direktur Fungsional PT.Telkom yang ditunjuk sebagai ketua dewan pengawas Dapem Telkom
- 2) Tugas utama PRESDIR Dana Pensiun Telkom adalah memastikan keberhasilan perusahaan mencapai kinerja yang optimal dengan pertumbuhan berkelanjutan, dengan menyelenggarakan pengaturan dan manajemen perusahaan yang efektif dan efisien, dalam koridor kebijakan dan regulasi yang berlaku
- 3) Tanggung jawab dan wewenang utama PRESDIR Dana Pensiun Telkom antara lain, namun tidak terbatas pada:
  - a) Merumuskan dan menetapkan visi, misi Dapem Telkom
  - b) Merumuskan dan menetapkan strategi (*corporate strategy*) dan tujuan strategis (*strategic objective*) Dapem Telkom, serta mengendalikan implementasinya
  - c) Menentukan dan menetapkan rencana strategis (*strategic plan*) Dapem Telkom dan mengendalikan implementasinya
  - d) Membangun dan mengendalikan *good pension fund governance* yang memadai
  - e) mengkoordinasi perumusan usulan peraturan dana pensiun, arahan investasi, rencana investasi, dan rencana dan anggaran Dapem Telkom, serta mengendalikan implementasinya sesuai dengan ketetapan dewan pengawas dan sesuai ketentuan/regulasi yang berlaku
  - f) Menetapkan struktur organisasi dan membangun sistem perusahaan, serta mengendalikan implementasinya

#### b. Direktur Investasi

- 1) Tugas utama Direktur investasi disamping tugasnya sebagai anggota pengurus adalah memastikan pencapaian return yang optimal seluruh portofolio investasi pada tingkat resiko yang dapat diterima. Sehingga mampu mendukung terjaganya kesinambungan pembayaran manfaat pensiun, dengan menyelenggarakan pengelolaan strategi dan operasi pengembangan

dana yang efektif dan efisien, dalam koridor kebijakan dan regulasi yang berlaku

- 2) Tanggung jawab dan wewenang Direktur investasi diantaranya, namun tidak terbatas pada
  - a) Menemukan strategi fungsional pengelolaan investasi
  - b) Menentukan kebijakan, tata kelola dan mekanisme fungsional pengelolaan investasi
  - c) Menentukan rencana strategis (inisiatif strategis) dan program fungsional
  - d) Mengelola implementasi rencana strategis dan kebijakan fungsional
  - e) Mengelola implementasi rencana strategis dan program fungsional
  - f) Mengelola resiko investasi dan resiko proses bisnis fungsional pengelolaan investasi
  - g) Mengelola kerja sama dengan pihak internal dan eksternal terkait
  - h) Mengelola dan mengembangkan sumber daya yang menjadi tanggung jawabnya
- 3) Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab Direktur investasi dibantu oleh:
  - a) Kepala bidang investasi *fixed income*
  - b) Kepala bidang *equity*, dan
  - c) Kepala bidang investasi property dan penyertaan saham (propensa)

**c. Direktur kepesertaan**

- 1) utama Direktur kepesertaan disamping tugasnya sebagai anggota pengurus adalah memastikan pembayaran manfaat pensiun tepat waktu, jumlah, dan penerima, sehingga dapat memberikan kepuasan optimal kepada peserta, dengan menyelenggarakan pengelolaan strategi dan operasi fungsi manajemen data dan administrasi, manajemen program dan pelayanan yang efektif dan efisien, dalam koridor kebijakan dan regulasi yang berlaku
- 2) Tanggung jawab dan wewenang Direktur kepesertaan diantaranya, namun tidak terbatas pada:
  - a) Menentukan strategi fungsional pengelolaan kepesertaan

- b) Menentukan kebijakan, tatakelola, dan mekanisme fungsional pengelolaan kepesertaan
  - c) Menentukan rencana strategis (inisiatif strategi) dan program fungsional
  - d) Mengelola implementasi strategi dan kebijakan fungsional
  - e) Mengelola implementasi rencana strategis dan program fungsional
  - f) Mengelola resiko bisnis fungsional pengelolaan kepesertaan
  - g) Mengelola kerjasama dengan pihak internal dan eksternal
  - h) Mengelola dan mengembangkan sumber daya yang menjadi tanggung jawabnya
- 3) Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, Direktur kepesertaan dibantu oleh:
- a) Kepala bidang manajemen data dan administrasi kepesertaan
  - b) Kepala bidang manajemen program dan pelayanan
  - c) Senior advisor

**D. Direktur Keuangan dan Sumber Daya Manusia**

- 1) Tugas utama Direktur keuangan & SDM disamping tugasnya sebagai anggota pengurus adalah memastikan optimalisasi pemenuhan kebutuhan finansial, sumber daya manusia, dan logistik, sehingga mampu mendukung kelancaran operasi perusahaan, dengan menyelenggarakan pengelolaan strategi operasi fungsi manajemen keuangan, sumber daya manusia, dan logistik yang efektif dan efisien, dalam koridor kebijakan dan regulasi berlaku
- 2) Tanggung jawab dan wewenang direktur keuangan & SDM diantaranya namun tidak terbatas pada :
  - a) Menentukan strategi fungsional pengelolaan keuangan, sumber daya, dan logistik
  - b) Menentukan kebijakan, tata kelola, dan mekanisme fungsional pengelolaan keuangan, sumber daya manusia, dan logistik
  - c) Menentukan rencana strategis (inisiatif strategis) dan program fungsional
  - d) Mengelola dan mensupervisi implementasi strategi dan kebijakan fungsional

- e) Mengelola dan mensupervisi implementasi rencana strategi dan program fungsional
- f) Mengelola resiko proses bisnis fungsional pengelolaan pengelolaan keuangan, sumber daya manusia, dan logistik
- g) Mengelola kerja sama dengan pihak internal dan eksternal terkait
- h) Mengelola dan mengembangkan sumber daya yang menjadi tanggung jawabnya
- i) Mensupervisi dan mengendalikan operasional serta administrasi unit fungsional non direktorat melalui mekanisme advisor/konsultasi

## **1.2. Latar Belakang**

Dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan sumber daya manusia memegang peranan penting dari sumber daya yang lain. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi harus menjadi perhatian utama dan tentunya kompetensinya juga harus dikembangkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut Sedarmayanti (2017:3) manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai pengelolaan pemanfaatan individu, dan juga sebagai rangkaian strategis, proses, serta aktivitas yang di desain untuk menunjang tujuan organisasi dengan cara mengintegrasikan kebutuhan organisasi dan individu. Sedangkan menurut Sutrisno (2016:3) “sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Sumber daya manusia dilihat sebagai faktor pendorong utama dalam menentukan keberhasilan pada perusahaan. Setiap perusahaan harus dapat menjaga, memelihara dan meningkatkan kualitas kinerja dari sumber daya manusia yang dimilikinya. Dengan memiliki sumber daya yang unggul perusahaan akan bisa lebih mudah bersaing dalam era globalisasi saat ini.

Pada Era Globalisasi saat ini, yang ditandai oleh perubahan lingkungan yang begitu cepat, perusahaan dituntut untuk mampu beradaptasi dengan perubahan yang dihadapi. Kemampuan perusahaan untuk mengadaptasi setiap perubahan lingkungan yang dihadapi sangat ditentukan oleh kompetensi sumber daya manusia yang dimilikinya sebagai agen perubahan. Oleh karena itu setiap perusahaan dituntut untuk terus menerus melakukan upaya peningkatan kompetensi sumber daya manusianya. Aktivitas peningkatan kompetensi sumber daya manusia menjadi salah satu strategi agar perusahaan bisa bertahan menghadapi persaingan dan dinamika perubahan

lingkungan. Sumber Daya Manusia memiliki peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Maka dari itu perusahaan perlu mengelola Sumber daya Manusia sebaik mungkin untuk menunjang produktivitas agar mampu bertahan dalam persaingan saat ini. Hal tersebut sesuai dengan pendapat (Katili et al.2015 : 618) yang menyatakan bahwa salah satu hal penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan adalah mengelola sumber daya manusia, tanpa adanya SDM yang kuat dan handal maka perusahaan tidak dapat bekerja secara optimal, karena sumber daya manusia adalah yang menjadi penggerak utama roda bisnis perusahaan. Sumber daya manusia yang tersedia ini perlu dikelola secara optimal agar perusahaan dapat terus maju ditengah persaingan bisnis global.

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset terpenting didalam suatu organisasi. Oleh sebab itu, di Perusahaan Dana Pensiun Telkom seorang pegawai sebagai perencana dan pelaksana pembangunan perlu dibina dan dikembangkan, agar memiliki kemampuan, motivasi kerja, berdedikasi dan disiplin tinggi serta berprestasi dalam meningkatkan performasi perusahaan, karena pada hakekatnya pegawailah yang jadi pemikir, perencana dan pelaksana pembangunan melalui organisasi yang dijalankan dimana mereka bekerja sehingga perusahaan bisa bersaing menghadapi kompetisi.

Dalam organisasi harus ada kinerja, kinerja diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan di bidangnya. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya strategi peningkatan kinerja adalah cara perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar lebih baik dan tujuan perusahaan dapat tercapai

Menurut Prawirosentono dalam Sinambela (2016:481) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, dengan sesuai tanggung jawab dan wewenang masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan sebuah organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral dan etika. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun organisasi (Schermerhorn,Hunt,dan Osborn dalam Sinambela 2016:481). Kinerja Menurut Rivai (2015:125) kinerja merupakan suatu fungsi motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki drajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja adalah suatu pekerjaan yang dilakukan dengan tanggung jawabnya

sehingga dapat mencapai hasil yang diharapkan. Dengan pengertian ini menunjukkan bahwa kinerja lebih ditekankan pada suatu proses yang dikerjakan, dimana selama proses pelaksanaan yang dilakukan dapat mencapai hasil pekerjaan atau kinerja yang optimal. Dan tingkat kompetensi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Berikut pada Tabel 1.1 ditunjukkan data tentang kinerja Perusahaan Dana Pensiun Telkom selam 4 tahun Terakhir.

**TABEL 1.1**  
**CAPAIAN KINERJA PERUSAHAAN 2016-2019**

NO	KRITERIA	TAHUN							
		2016		2017		2018		2019	
		TARGET	REALISASI	TARGET	REALISASI	TARGET	REALISASI	TARGET	REREALISASI
1	FINANCIAL	40%	42,86%	60%	66,08%	55%	52,38%	40%	40,34%
2	CUSTOMER	25%	26,18%	10%	10,50%	15%	15,27%	15%	15,58%
3	INTERNAL BUSSINES PROCESS	25%	26,12%	25%	25,46%	20%	21%	35%	36,58%
4	LEARNING & GROWTH	10%	10,07%	5%	5,25%	10%	10,44%	10%	10,34%
5	TOTAL	100%	105,23%	100%	107,29%	100%	98,99%	100%	102,84%

*Sumber* : Data Internal SDM Dana Pensiun Telkom

Berdasarkan data yang tersaji pada Tabel 1.1 diatas, dapat diketahui bahwa kinerja perusahaan dapat melampaui target yang ditetapkan kecuali kondisi pada tahun 2018 dimana kinerja perusahaan masih dibawah target yang ditetapkan yaitu sebesar 98,99% dari 100% yang ditargetkan. Kinerja perusahaan dapat merefleksikan kinerja sumber daya manusianya. Hal ini sejalan dengan pendapat Sinambela (2016:483) yang menyatakan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakanya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja suatu perusahaan sangat bergantung pada kinerja individu, maka dari itu perusahaan harus dapat mengoptimalkan potensi sumber daya manusia yang dimilikinya agar dapat memberikan kinerja yang tinggi pada perusahaan.

Menurut Sodikin et al. (2017:130) kinerja merupakan hasil kerja secara total dan berkualitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pada Perusahaan Dana Pensiun

Telkom Kinerja diukur dengan menggunakan Nilai Kerja Individu (NKI) dengan indikator sebagaimana disajikan pada Tabel 1.2 berikut.

**TABEL 1.2**  
**KRITERIA PENILIAN KINERJA KARYAWAN**

Nilai	Hasil SKI	Proses Kerja
P1	Karyawan menyelesaikan program kerja secara keseluruhan dengan tingkat pencapaian > 110% dan diakui oleh pengurus Dapentel (Istimewa)	Pada umumnya dalam menyelesaikan pekerjaan tidak memerlukan pengarahan, dan ybs dapat menemukan beberapa Inovasi dan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan
P2	Karyawan menyelesaikan program kerja secara keseluruhan dengan tingkat pencapaian > 103% tetapi kurang dari 110% (Baik sekali)	Pengarahan hampir tidak pernah diberikan dan ybs dapat menemukan inovasi dan kreativitas dan menyelesaikan pekerjaan
P3	Karyaawaan menyelesaikan program kerja secara keseluruhan dengan tingkat pencapaian > 100% tetapi kurang dari 105% (Baik)	Pengarahan hampir tidak pernah diberikan dan ybs dapat menyelesaikan pekerjaan
P4	Karyawan dapat menyelesaikan program kerja secara keseluruhan, dengan tingkat pencapaian 100% (Kurang)	Pengarahan diberikan sesuai kebutuhan, dan ybs dapat melaksanakan pekerjaan
P5	Karyawan tidak dapat menyelesaikan program kerja secara keseluruhan dengan tingkat pencapaian kurang dari < 100% (Kurang Sekali)	Pada umumnya dalam menyelesaikan pekerjaan selalu memerlukan pengarahn dari atasan langsung dan ybs tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai SKI

*Sumber : Data Internal SDM Dana Pensiun Telkom*

Hasil evaluasi kinerja pegawai Dana Pensiun Telkom selama empat tahun terakhir dengan menggunakan indikator sebagaimana yang ditunjukkan pada Tabel 1.2 dapat ditampilkan pada Tabel 1.3.

**TABEL 1.3**  
**REKAPITULASI KINERJA INDIVIDU**

Kategori	2016		2017		2018		2019	
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%
P1	0	0	0	0	0	0	0	0
P2	54	96	69	100	63	94	85	95
P3	2	4	0	0	4	6	3	3
P4	0	0	0	0	0	0	1	2
P5	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	56	100	69	100	67	100	89	100

*Sumber : Data Internal SDM Dana Pensiun Telkom*

Berdasarkan Tabel 1.3 tersebut diatas dapat diketahui bahwa kinerja pegawai Dana Pensiun Telkom mengalami fluktuasi yang cenderung menurun. Hal ini ditunjukkan oleh data sebanyak 6% pegawai yang berkinerja pada kategori P3 pada tahun 2018 yang mengalami penurunan, dibanding tahun 2017 yaitu ada sebanyak 0% pegawai berkinerja pada kategori P3. Bahkan pada tahun 2019 ada pegawai yang berkinerja pada kategori P4. Berdasarkan keterangan dari Ibu Windi dan Bapak Dadang bagian Sumber Daya Manusia, diperoleh informasi bahwa perusahaan menargetkan kinerja pegawai pada kategori P2, namun pada realisasinya masih ditemukan data pegawai yang berkinerja pada kategori P4 dan P3. Ada banyak variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai pada perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Kasmir (2016:182) menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil dan perilaku kerja yang dilakukan seseorang pegawai dalam satu periode tertentu yang biasanya selama satu tahun.

Diantara banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai tersebut, pada kondisi di Dana Pensiun Telkom, faktor pengembangan karir dan budaya organisasi diduga sebagai faktor yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai. Berikut Tabel 1.4 tentang Pengembangan Karir di Dana Pensiun Telkom.

**TABEL 1.4**  
**POLA PENGEMBANGAN KARIR DANA PENSIUN TELKOM**

No	Jenis	Keterangan
1.	Mutasi	Dilakukan pada level dan grade yang sama untuk memenuhi kebutuhan pengawakan organisasi, baik mutasi dalam job stream yang sama maupun dalam jon stream yang berbeda.
2.	Promosi Level/jabatan	Merupakan perpindahan dari suatu level ke satu level yang lebih tinggi, yang bertujuan untuk memberikan penghargaan kepada karyawan yang kompeten dan berkinerja baik dalam rangka merealisasikan pengembangan karir
3.	Keniakan grade	Perpindahan dari suatu grade ke grade yang lebih tinggi dalam level yang sama, yang bertujuan untuk memberikan penghargaan kepada karyawan yang kompeten dan berkinerja baik dalam rangka merealisasikan pengembangan karir
4.	Demosi	Merupakan upaya pembinaan terhadap karyawan yang tidak kompeten dan tidak berprestasi dalam bentuk perpindahan dari posisi jabatan Struktural/ Manajerial atau jabatan fungsional ke posisi Fungsional Khusus (FUNGSUS) dalam level yang sama atau ke level/Grade yang satu tingkat lebih rendah

*Sumber* : data internal SDM Dana Pensiun Telkom

Berdasarkan penjelasan narasumber pada saat wawancara dengan ibu Windy selaku di bidang SDM, program mutasi dapat dilakukan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan yang bisa jadi dengan dimutasikanya karyawan tersebut ditempat yang baru ide atau gagasan lebih banyak muncul. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan dan juga dengan mutasi dapat menghilangkan rasa bosan atau jemu terhadap pekerjaan. Sebab dan alasan mutasi yaitu Permintaan sendiri, Mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan dari atasan. Mutasi atas keputusan manajemen, Mutasi atas

keputusan manajemen untuk meningkatkan produktifitas dengan menempatkan karyawan yang bersangkutan ke unit atau bagian yang sesuai dengan kecakapannya.

Dalam Promosi Level/Jabatan ada yang menyangkut beberapa hal dalam kenaikan level yaitu Pergerakan karir antar level dilaksanakan secara gradual yaitu bergerak secara bertahap dari level ke level di atasnya, yang disebut promosi. Pergerakan karir dalam level yaitu dari grade yang satu ke grade berikutnya dilakukan secara berurutan yang disebut sebagai kenaikan grade dan hanya berlaku pada level VII, VIII dan IX. Persyaratan kenaikan grade yaitu

1. P1/K1 dalam 1 tahun terakhir, dapat diberikan kenaikan grade pada tahun ke dua
2. P2/K2 dalam 2 tahun terakhir, dapat diberikan kenaikan grade pada tahun ketiga
3. P3/K3 dalam 3 tahun terakhir, dapat diberikan kenaikan grade pada tahun ke empat
4. P4/K4 dalam 4 tahun terakhir, dapat diberikan kenaikan grade pada tahun kelima

Dalam Demosi merupakan upaya pembinaan terhadap karyawan yang tidak kompeten dan tidak berprestasi dalam organisasi. Adapun syarat dan proses Persyaratan Demosi dilakukan apabila memenuhi salah satu persyaratan dibawah ini yaitu dalam satu terakhir nilai Performansi Nilai Kinerja Individu (NKI) P5 dan nilai kompetensi (NK) K4 atau K5. Karyawan bersikap atau berperilaku tidak disiplin dalam bekerja atau menunjukkan minat untuk bekerja, berdasarkan rekomendasi dari atasan langsung yang bersangkutan . berikut proses Demosi di Dana Pensiun Telkom :

1. Unit SDM mengidentifikasi performansi dan kompetensi karyawan
2. Selama karyawan menjalani demosi, penugasan dan pembinaan dilakukan atasan langsung yang bersangkutan
3. Kepada karyawan yang menjalani demosi dilakukan evaluasi secara periodik setiap 6 bulan oleh atasan bersangkutan. Apabila terdapat perbaikan, yang bersangkutan dapat dikembalikan ke posisi semula atau dimutasikan ke posisi lain yang tersedia melalui proses SIJAB dengan ketentuan berlaku.

Untuk melihat bagaimana pengembangan karir yang ada di Dana Pensiun Telkom, peneliti melakukan penyebaran pra-kuesioner yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar atau rendah pengembangan karir yang berada di Dana Pensiun Telkom dengan menyebarkan ke 20 orang responden. Berikut hasil Pra-kuesioner yang didapat pada Tabel 1.5 :

**TABEL 1.5**  
**VARIABEL PENGEMBANGAN KARIR**

Pengembangan Karir	Setuju	Tidak setuju
Dana Pensiun Telkom		
Prestasi kerja	77%	23%
Exposure (menonjol)	68%	32%
Kesetiaan karyawan pada perusahaan atau organisasi	80%	20%
Pemanfaatan mentor dan sponsor	68%	32%
Kesempatan untuk tumbuh	72%	28%
Dukungan para bawahan	76%	24%
Pengunduran diri	33%	67%

*Sumber* : data olahan peneliti 2021

Berdasarkan hasil pra-kuesioner pengembangan karir masi ada karyawan yang memilik penilaian “tidak setuju”. Dimana pada skala “tidak setuju” didapatkan nilai dengan hasil persentase 33%. Setiap dimensi yang digunakan dalam prakuesioner sudah mewakili pengembangan karir yang ada di Dana Pensiun Telkom. Dilihat dari hasil pra-kuesioner pada pengembangan karir yang ada pada Dana Pensiun Telkom belum berjalan optimal. Pada dimensi dilihat hasil yang menunjukkan bahwa karyawan merasa pengembanagn karir belum optimal. Sebab masih ada yang memilih skala “tidak setuju”. Maka hasil dari pra-kuesioner yang dilakukan pada Dana Pensiun Telkom yang meliatkan 20 orang responden dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir yang ada di Dana pensiun telkom masih belum optimal.

Selain faktor pengembangan karir terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja salah satunya adalah budaya organisasi. Formulasi budaya organisasi Dana Pensiun Telkom disebut “*The Dapen Telkom Way*”. Dibangun dan dikembangkan mengacu pada referensi dasar budaya Telkom Group “*The Telkom Way*”. Formulasi budaya Dana Pensiun Telkom “*The Dapen Telkom Way*” telah ditetapkan dan diberlakukan dengan Keputusan Pengurus Nomor KP.77/HK.22/DPT.012/2016 tanggal 30 November 2016 tentang Budaya Perusahaan.

Hal tersebut dikatakan oleh salah satu sumber dari Bidang Sumber Daya Manusia dengan ibu Windy. Berikut budaya organisasi dan kipas budaya Dana Pensiun Telkom pada Gambar 1.3.



**Gambar 1.3 Budaya Dana Pensiun Telkom**

Sumber : Dana Pensiun Telkom

Berdasarkan wawancara dengan ibu Windy dibagian SDM pada Dana Pensiun Telkom setiap tahunnya diadakan kipas budaya. Dimana kegiatan ini merupakan acara tahunan yang diadakan oleh Telkom Group. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk mengimplemntasikan budaya yang ada pada telkom group disetiap unitnya. Pada Dana Pensiun Telkom proses pembuatan kalender kipas budaya dimulai dengan mengumpulkan ide dari setiap unit atau bagian yang ada di Dana Pensiun Telkom. Pembuatan kalender kipas dimulai dengan mengumpulkan ide-ide pada karyawan, kemudian ide yang sudah dibuat oleh setiap unit akan disatukan oleh para *culture agent*. Dimana culture agent tersebut berasal dari inisi SDM Dapen Telkom. Peran dari SDM disini untuk membuka dengan menerima ide dari unit lain dan kemudian menyatukan untuk dibuat menjadi kalender kegiatan telkom untuk satu tahun.

Kalender tersebut berisikan tema dari kipas budaya dan karakteristik hanya ada pada Dana Pensiun Telkom. Berikut Kalender Kipas Budaya dan Pensiun Telkom Pada Gambar 1.4



**Gambar 1.4 Kalender Kipas Budaya Dana Pensiun Telkom**

*Sumber* : Dana Pensiun Telkom

Berdasarkan hasil wawancara dari ibu Windy selaku bidnag SDM di dana pensiun telkom mengatakan kegiatan kipas budaya dilakukan penilaian *one desk* dan *on site*. Pada penilaian *on desk* merupakan penilaian yang dilakukan dengan cara memeriksa berkas atau atau tidak langsung. Dimana jika lulus dalam penelitian *one desk* maka akan dilakukan penilaian, selanjutnya *on site*. Penilaian *on site* merupakan penilaian yang dilakukan secara langsung dengan cara melakukan pemeriksaan dilapangan. Untuk lolos penilaian *on desk* dan *on site* maka akan diundang ke final untuk mempersentasikan kalender *culture* yang sduah dibuat. Pada 2019 dana pensiun telkom hanya pada tahap *one desk* dan dana pensiun telkom juga pernah masuk final pada tahun 2016 dan 2017. Hal ini menunjukkan bahwa dana pensiun telkom mengimpelmentasikan budaya organisasinya dengan baik tapi belum optimal.

Untuk melihat budaya organisasi di Dana Penisun Telkom, peneliti melakukan penyebaran pra-kuesioner yang bertujuan unntuk mengetahui seberapa tinggi atau rendah budaya organisasi di Dana Pensiun Telkom dengan menyebarkan ke 20 responden. Berikut adalah hasil pra-kuesioner yang didapat diliat pada Tabel 1.6 :

**TABEL1.6**  
**VARIABEL BUDAYA ORGANISASI**

Budaya Dapen Telkom	Setuju	Tidak Setuju
Kesadaran diri	67%	33%
Keagresifan	69 %	31%
Kepribadian	35%	65%
Performa	72%	27%
Orientasi tim	86%	14%

Sumber : data olahan peneliti 2021

Berdasarkan hasil pra-kuesioner budaya organisasi yang telah dilakukan dapat dilihat bahwa budaya organisasi pada dana pensiun telkom belum begitu optimal. Hal ini dapat dilihat dari nilai persentase hasil pra-kuesioner yang disebar. Terlihat dari hasil yang ada bahwa masih ada karyawan yang memilih skala “tidak setuju” dengan rata-rata hasil persentase sebesar 65% pada kepribadian ini digunakan 5 dimensi budaya organisasi sebagai penyusunan pertanyaan pra-kuesioner ini. Dimana dimensi tersebut mewakili budaya organisasi yang berada pada dana pensiun. Hal tersebut menandakan masih ada karyawan yang merasa budaya organisasi yang belum tersampaikan dan berjalan dengan optimal. Pra-kuesioner ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar karyawan memahami dana mengimplementasikan budaya organisasi yang ada pada dana Pensiun Telkom.

Hal ini sejalan dengan pendapat menurut Kasmir (2016:189) beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja. Budaya organisasi dapat berjalan secara optimal apalagi semua karyawan dapat menaati nilai norma yang ada di perusahaan. Berdasarkan hasil pra-kuesioner didapat sebanyak “Tidak setuju” 67% pada variabel pengembangan karir dan sebanyak 65% “Tidak setuju” pada variabel budaya organisasi hal ini menunjukkan bahwa masih dapat rendahnya dimensi kesadaran diri dan kepribadian. Hal ini bahwa peneliti ingin mengetahui pengaruh antara pengembangan karir dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Dana Pensiun Telkom.

Maka Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dana Pensiun Telkom”**

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah penelitian maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

### **1.3 Perumusan Masalah**

- a. Bagaimana pengembangan karir di Dana Pensiun Telkom?
- b. Bagaimana budaya organisasi di Dana Pensiun Telkom?
- c. Bagaimana kinerja karyawan di Dana Pensiun Telkom?
- d. Seberapa besar pengaruh pengembangan karir dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Dana Pensiun Telkom baik pengaruh parsial maupun simultan?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengembangan karir yang dilakukan di Dana Pensiun Telkom
2. Untuk mengetahui budaya organisasi yang dilakukan di Dana Pensiun Telkom
3. Untuk mengetahui kinerja karyawan di Dana Pensiun Telkom
4. Untuk Mengetahui pengaruh pengembangan karir dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Dana Pensiun Telkom baik pengaruh parsial maupun simultan

### **1.5 Kegunaan Penelitian**

#### **1.5.1 Aspek Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan referensi dan sebagai bahan masukan untuk penelitian berikutnya, khususnya bagi peneliti lain yang berminat mempelajari masalah yang sama.

#### **1.5.2 Kegunaan Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi serta memberikan pengetahuan tambahan dalam bidang sumber daya manusia dan menambah wawasan terutama Dana Pensiun Telkom dalam masalah yang berhubungan dengan pengembangan karir pada karyawan

## **1.6 Lokasi dan Waktu Penelitian**

### **1.6.1 Lokasi penelitian**

Penelitian ini dilakukan di kantor Dana Pensiun Telkom Jalan. Surapati No. 151 Bandung 40123.

### **1.6.2 Waktu Penelitian**

Waktu penelitian dilakukan pada bulan desember hingga selesainya proses pengerjaan penelitian.