

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Penelitian

1.1.1 Profil Perusahaan

Dana Pensiun Telkom didirikan sebagai kelanjutan dari Yayasan Dana Pensiun Pegawai PERUMTEL 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 Achmadi, SH nomor 65 tanggal 21 Desember 1982 diumumkan dalam berita Negara No.22 tanggal 30 September 1983, tambahan nomor 78 dan telah mendapat pengesahan pembentukan Yayasan Dana Pensiun Pegawai Perusahaan Umum Telekomunikasi (YDPP PERUMTEL) dengan surat Menteri Keuangan nomor S.199/MK.II/1984 tanggal 23 April tentang Permohonan Pengesahan Yayasan Perusahaan Umum Telekomunikasi.

Berdasarkan Keputusan Menteri Pariwisata Pos dan Telekomunikasi Nomor KM.10/OT.001/MPPT-86 tanggal 09 April 1986 tentang Pokok Pengaturan Pembentukan dan Pendirian Badan Pengelola Dana Pensiun/Jaminan Hari Tua Pegawai Perusahaan Umum Telekomunikasi sebagaimana telah diubah dengan Akta Notaris yang sama nomor 72 tanggal 24 Januari 1987 dengan nama Yayasan Dana Pensiun Pegawai PERUMTEL dan sebagaimana terakhir dirubah dengan Akta Notaris Irdam Noezar Nomor 173 tanggal 29 September 1991 dengan nama Yayasan Dana Pensiun Pegawai PT Telkom Indonesia disingkat YDPP Telkom.

Dengan 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 dari Dana Pensiun Telkom (PDP TELKOM).

1.1.2 Penetapan Hari Jadi Dana Pensiun Telkom

Dapen TELKOM sebagai institusi Lembaga yang berfungsi mengelola Dana Pensiunan bagi karyawan dari pensiunan Telkom, selama ini telah mengadakan peringatan hari jadinya setiap tanggal 15 September. Penentuan tanggal tersebut mengacu kepada keputusan Menteri Keuangan KEP/494/KM.17/1997 bertanggal 15 September 1997 tentang pengesahan PDP Telkom KD 22/1997 dan penyesuaian YDPP PERUMTEL menjadi Dana Pensiun Telkom. Dengan demikian pada tahun 2011 yang lalu merupakan peringatan hari jadi atau HUT yang ke-14 dan beberapa kalangan sesepuh dan tokoh Telkom serta Dewan Pengawas Dapen Telkom telah menyampaikan pendapat bahwa penetapan hari jadi 15 Septetember 1997 perlu ditinjau ulang dengan mempertimbangkan aspek penting antara lain penghargaan kepada para tokoh pendiri dan pengurus dan sejak kapan (*de facto*) wadah atau lembaga pengelolaan Dana Pensiun Telkom didirikan (*de jure*).

Mempertimbangkan dengan seksama pendapat diatas yang dirasa memiliki nilai penting maka selanjutnya Pengurus Dapen Telkom membentuk Tim untuk melakukan Pengkajian Hari Jadi Dapen dengan keanggotaan Tim mengikutsertakan unsur tokoh pendiri/pengurus YDPP, TELKOM, DEWAS, P2TEL, dan Dapen TELKOM. Guna memperoleh hasil kajian yang komprehensif dan dapat dipertanggungjawabkan serta diterima baik oleh semua pihak maka tim berupaya semaksimal mungkin melakukan kegiatan dengan metoda pengkajian sebagai berikut, yang hasilnya telah dilaporkan kepada Pengurus Dapen Telkom:

- a. Benchmark literatur tentang penetapan Hari Jadi lembaga atau institusi
- b. Benchmark ke lembaga atau Institusi mitra Dapen Telkom
- c. Wawancara dengan para narasumber
- d. Tinjauan kronologis sejarah dan dokumentasi

Atas dasar hasil kajian tersebut tim telah merekomendasikan kepada Pengurus Dapen Telkom bahwa hari jadi Dapen Telkom ditetapkan tanggal 20 Desember 1982. Dengan menelaah hasil kajian dan rekomendasi tim, saran dan pendapat para narasumber maka pengurus Dapen Telkom telah menyimpulkan dan sepakat bahwa tanggal 20 Desember 1982 merupakan tanggal yang tepat dan memenuhi syarat untuk dinyatakan sebagai saat berdirinya atau hari jadi dari lembaga Dana Pensiun Telkom. Penetapan hari jadi Dapen Telkom tanggal 20 Desember 1982 diteguhkan dengan surat Keputusan Pengurus Dapen Telkom No.81/HK 71/DPT-002/2012 tanggal 10 Desember 2012.

1.1.3 Logo Perusahaan

Adapun logo Dana Pensiun Telkom, yakni sebagai berikut:



Gambar 1.1 Logo Dana Pensiun Telkom

Sumber: www.dapentelkom.co.id

Makna dari logo Dana Pensiun Telkom:

- a. Tiga elemen kotak melambangkan tiga misi Dana Pensiun Telkom.
- b. Satu bentuk busur melambangkan visi Dapen Telkom, kesan lentur merepresentasikan layanan prima (*service excellence*).
- c. Bentuk logo yang dinamis ke arah kanan atas menggambarkan nilai positif dan wawasan jauh ke depan, sebagai wujud dan profesionalisme dalam pengelolaan dan pengembangan dana serta terus berusaha memberikan hasil terbaik.

1.1.4 Visi dan Misi

Dalam menjalankan organisasinya, Dana Pensiun Telkom menyatakan cita-cita atau impian yang ingin dicapainya, yang juga merupakan hal yang sangat penting untuk

menjamin keberlangsungan kesuksesan jangka panjang, tertuang dalam visi dan misi Dana Pensiun Telkom sebagai berikut:

a. Visi:

Menjadi Dana Pensiun pemberi kerja terbaik di Indonesia.

(Being the best employer pension funds in Indonesia)

b. Misi:

1) Memelihara kesinambungan pembayaran manfaat pensiun secara tepat waktu, jumlah dan penerima.

2) Mengembangkan dana secara optimal dan amal serta meningkatkan pelayanan dengan mengoptimalkan SDM yang kompeten melalui pelaksanaan praktik-praktik terbaik.

3) Memberikan hasil terbaik yang bermanfaat bagi *stakeholders*.

1.1.5 Budaya Kerja Perusahaan

Sebagai bagian dari TelkomGroup, Budaya Dapen “*The Dapen Telkom Way*” dibangun atau dikembangkan dengan mengacu kepada referensi dasar *The Telkom Way* dimana *Always The Best* merupakan satu-satunya *Basic Belief* bagi seluruh *Sub Culture* yang dibangun di lingkungan TelkomGroup. *Core Values* dari *The Dapen Telkom Ways* sekaligus sebagai *Great Spirit* adalah 3S & 3K *SOLID-SPEED-SMART-KETEPATAN-KETERBUKAAN-KOMITMEN*. Sebagai sebuah *Principles*, *Core Values* bersifat kontekstual yang merupakan minimal *values* yang harus ada dalam Budaya Dapen Telkom adalah *SOLID-SPEED-SMART-KETEPATAN-KETERBUKAAN-KOMITMEN*.



Gambar 1.2 Budaya Organisasi Dana Pensiun Telkom

Sumber: www.dapentelkom.co.id

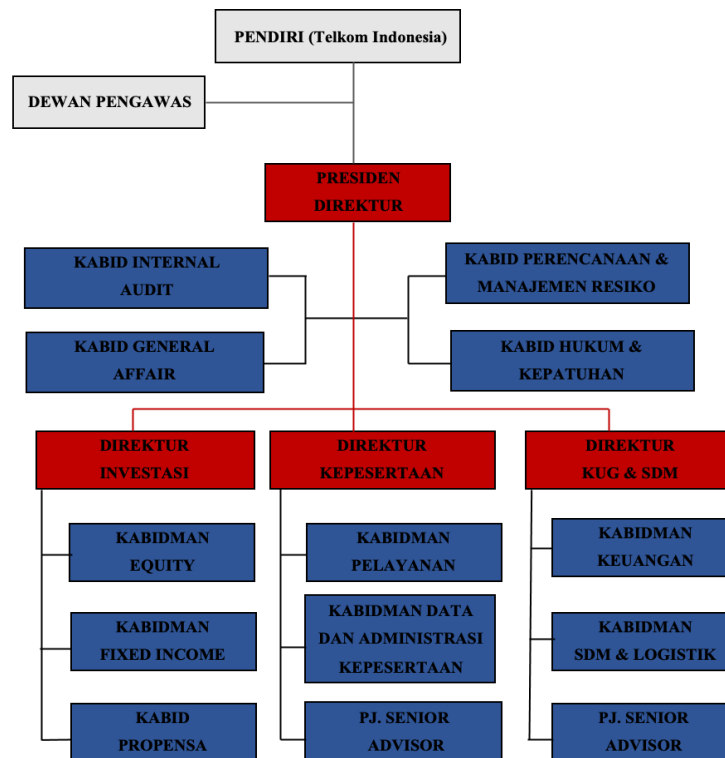
Makna dari 3S & 3K adalah sebagai berikut:

- Solid**, yaitu sikap mental untuk bertindak didasari adanya rasa kesatuan, kesamaan nilai, dan rasa saling percaya sebagai insan TelkomGroup/Dapen Telkom dalam mencapai tujuan bersama.
- Speed**, yaitu sikap mental untuk bertindak secara proaktif dalam mengelola pekerjaan/penugasan secara cepat, tepat dan berkualitas.
- Smart**, yaitu sikap mental untuk bertindak secara cerdas dalam menyelesaikan semua pekerjaan/penugasan untuk mencapai hasil yang membanggakan.
- Ketepatan**, yaitu tepat dalam memilih & mengimplementasikan strategi dan tepat waktu, sasaran, jumlah, aturan, serta tepat prosedur
- Keterbukaan**, yaitu terbuka dalam mengambil keputusan, terbuka dalam memberikan dan menerima informasi.
- Komitmen**, yaitu untuk selalu memberikan yang terbaik.

Key Behaviors dari *The Dapen Telkom Ways* yang merupakan *Practices* bersifat kontekstual dinamis dengan kebutuhan spesifik untuk merespon aspirasi yang dihadapi, sehingga *Key Behaviors* yang dibangun perlu disesuaikan dengan kekhususan/karakteristik Dapen Telkom yang dapat berbeda dengan perusahaan lain dalam lingkungan TelkomGroup.

1.1.6 Struktur Organisasi

Selaku pendiri dari Dana Pensiun Telkom bertanggung jawab untuk menjaga kelangsungan penyelenggaraan Dana Pensiun Telkom dan memenuhi pendanaan Dana Pensiun agar kewajiban pembayaran manfaat pensiun selalu terpenuhi, struktur organisasi pada Dana Pensiun Telkom adalah sebagai berikut:



Gambar 1.3 Struktur Organisasi Dana Pensiun Telkom

Sumber: Olahan Data Pribadi Penulis

1.1.7 Tugas Pokok

Adapun tugas pokok dari setiap divisi Dana Pensiun Telkom adalah sebagai berikut:

a. Direktur Kepesertaan

- 1) Merencanakan, mengelola dan mengendalikan data dan administrasi pemberian manfaat pensiun.
- 2) Memanfaatkan dan mengelola data evaluasi aktuarial.
- 3) Mengembangkan system dan prosedur.
- 4) Menertibkan surat keputusan pemberian manfaat pensiun.
- 5) Membina hubungan kemitraan dengan penyeter.

- 6) Mengendalikan manajemen bidang resiko manajemen kepesertaan.
- 7) Merumuskan, menetapkan dan mengimplementasikan manajemen resiko.

b. Direktur Auditor

- 1) Mengendalikan fungsi pengawasan memastikan kepatuhan terhadap implementasi tata kelola Dana Pensiun yang baik.
- 2) Merumuskan dan merekomendasikan *internal audit charter*.
- 3) Memberikan rekomendasi perbaikan atau penyesuaian yang diperlukan kepada manajemen atau audit atas temuan hasil audit dan hasil *assessment* implementasi manajemen resiko.
- 4) Memonitor dalam pelaksanaan penyelesaian tindak lanjut atas rekomendasi hasil audit dan hasil *assessment* implementasi manajemen resiko dari seluruh unit kerja Dapen Telkom.
- 5) Mengelola dan mengendalikan operasional unit *Internal* audit sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 6) Merumuskan, menetapkan dan mengendalikan implementasi manajemen resiko serta mengevaluasi secara periodik.

c. Direktur Invenstasi

- 1) Merencanakan kebijakan strategi portofolio investasi jangka pendek dan jangka Panjang.
- 2) Menyusun dan monitoring implementasi sistem, prosedur dan manajemen resiko investasi.
- 3) *Mereview* kebijakan portofolio investasi.
- 4) Berperan aktif dalam komite investasi.
- 5) Merumuskan, menetapkan dan mengendalikan implementasi manajemen resiko operasional serta mengevaluasi secara periodik.

d. Direktur Manajemen Keuangan

- 1) Merencanakan, mengelola dan mengendalikan fungsi manajemen akuntansi, laporan keuangan, kinerja keuangan, anggaran, analisa biaya, dan perpajakan.
- 2) Memberi dukungan terhadap strategi, kebijakan, program, prosedur bidang keuangan.

- 3) Memberi dukungan terhadap proses *assesment* risiko dan upaya pengendalian risiko bidang keuangan.
- 4) Mengelola dan mengendalikan operasional bidang keuangan
- 5) Mengelola penyediaan *guideline* untuk pemenuhan prasyarat standar akuntansi pada proses kegiatan bidang keuangan.
- 6) Merumuskan, menetapkan dan mengendalikan implementasi manajemen risiko serta mengevaluasi secara periodik.

e. Direktur Manajemen SDM dan SISFO

- 1) Merencanakan, mengelola dan mengendalikan fungsi manajemen SDM yang sesuai dengan Undang-Undang.
- 2) Memberi dukungan terhadap strategi, kebijakan, program, prosedur bidang SDM dan SISFO yang diperlukan untuk mengkondisikan kesiapan Dapen Telkom.
- 3) Memberi dukungan terhadap proses *assement* resiko dan upaya pengendalian resiko.
- 4) Mengelola dan mengendalikan operasional bidang SDM dan SISFO yang terkait secara akurat.
- 5) Mengelola penyediaan *guideline* untuk pemenuhan prasyarat standar pengelolaan SDM dan SISFO.
- 6) Memantau & koordinasi transformasi Budaya Perusahaan
- 7) Merumuskan, menetapkan dan mengendalikan implementasi manajemen risiko serta mengevaluasi secara periodik.

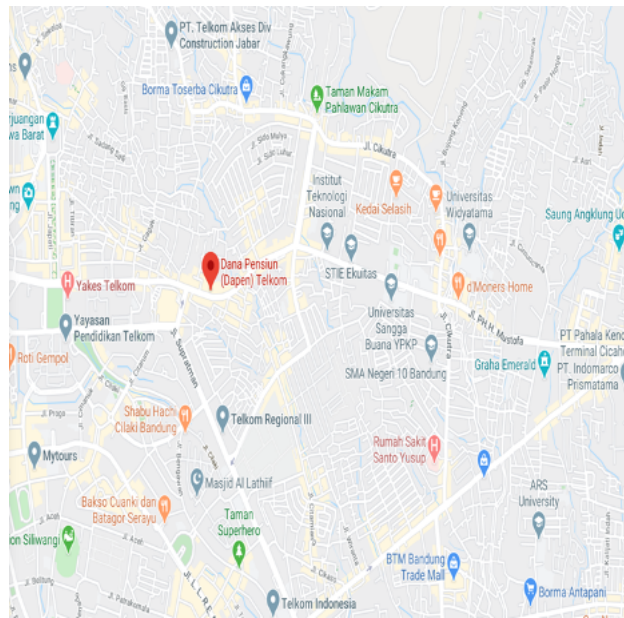
f. Direktur *General Affair*

- 1) Memberikan dukungan terhadap terselenggaranya kelancaran *operational core* bisnis Dapen Telkom.
- 2) Mengelola dan mengendalikan proses administratif di bagian Sekretariat dan bagian logistik & sarana penunjang.
- 3) Memberi dukungan atau masukan terhadap strategi Dapen Telkom, kebijakan program, prosedur yang diperlukan untuk mengkondisikan kesiapan perusahaan guna memastikan operasional perusahaan tetap terjaga.

- 4) Melakukan koordinasi dengan *stake holders* Dapen TELKOM dan membina hubungan antar lembaga.
- 5) Mengelola penyediaan *guideline* untuk pemenuhan prasyarat standar aspek legal pada proses perikatan, pemberian *advice* dan penyelesaian masalah hukum.
- 6) Merumuskan, menetapkan dan mengendalikan implementasi manajemen risiko serta mengevaluasi secara periodik.

1.1.8 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian beralamat di Jl. Surapati No.151, Sukaluyu, Kec. Cibeunying Kaler, Kota Bandung, Jawa Barat 40122.



Gambar 1.4 Lokasi Dapen Telkom

Sumber: (Google Maps Street View, 2020)

1.2 Latar Belakang Penelitian

Dana Pensiun Telkom, biasa disebut Dapen Telkom adalah salah satu Badan Hukum berupa Dana Pemberi Kerja (DPKK) bagian dari Telkomgroup. didirikan berdasarkan keputusan Menteri Perhubungan nomor KM.481/KP.705/PMB-82 tanggal 20 Desember 1982 sebagai kelanjutan dari Yayasan Dana Pensiun Pegawai PERUMTEL. Pada saat ini Dana Pensiun Telkom sendiri berupa lembaga jasa keuangan non perbankan yang dibawah oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Dana Pensiun Telkom memiliki

sebaran penerima Manfaat Pensiun (MP) di Indonesia yang tersebar di 34 provinsi di Indonesia.

TABEL 1.1
JUMLAH PENERIMA MANFAAT PASTI DAPEN TELKOM

Pulau	Jumlah
Pulau Sumatera	4.877
Pulau Kalimantan	889
Pulau Jawa	23.489
Pulau Nusa Tenggara & Bali	1.614
Pulau Sulawesi	2.218
Pulau Maluku & Papua	711
JUMLAH	33.798

Sumber: Annual Report Dana Pensiun Telkom, 2019

Dana Pensiun yang bertugas sebagai jalan untuk menyiapkan masa depan insan purna bakti seluruh pensiunan pegawai Perusahaan Umum Telekomunikasi (TELKOM). Kini, Dana Pensiun Telkom telah memberikan layanan kepada jutaan pensiunan karyawan Telkom di seluruh Indonesia. Oleh karena itu dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat, maka peran sumber daya manusia sangat penting. Perusahaan dituntut memiliki kemampuan untuk dapat bertahan. Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat juga harus mempertimbangkan penggunaan sumber daya manusia.

Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen penting yang dapat menentukan berbagai kegiatan perusahaan. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak terlepas dari peran sumber daya manusia karena dengan adanya sumber daya manusia perusahaan dapat maju dan berkembang. Sebagaimana yang dikatakan oleh Malik dalam Ganapathi (2016:126) Manajemen sumber daya manusia yang baik merupakan salah satu faktor keberhasilan dari suatu organisasi. Oleh karena itu, sebagai sumber daya manusia, karyawan tidak hanya menjadi objek untuk mencapai tujuan perusahaan, tetapi juga subjek atau partisipan. Karyawan harus selalu berperan aktif dalam mencapai tujuan perusahaan serta memiliki pemikiran, perasaan dan keinginan

yang mempengaruhi sikap kerjanya. Dalam interaksi ini, karyawan berkontribusi pada organisasi dengan kemampuannya, bidang keahliannya, dan keterampilannya. Selain karyawan harus selalu berperan aktif untuk dapat mencapai tujuan perusahaan, dibutuhkan juga pengelolaan sumber daya manusia yang baik dalam perusahaan, salah satunya yaitu dengan memperhatikan kepuasan kerja karyawan. Seperti yang dikatakan Wahyudi & Sudibya (2016:874) kepuasan kerja karyawan dalam komitmen organisasi tingkat tinggi itu penting hubungannya dengan produktivitas pekerja.

Menurut Robins dan Judge dalam Yakup (2017:276) Kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) mengacu pada sikap individu terhadap pekerjaan. Orang dengan kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan, dan mereka yang tidak puas dengan pekerjaan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan. Selain itu, menurut Hasibuan dalam Rozzaid *et al* (2015:203) bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong semangat kerja dan disiplin karyawan yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut wawancara dengan narasumber Ibu Dian Tresnawati selaku *Officer I* Administrasi & Layanan Sumber Daya Manusia Dana Pensiun Telkom mengatakan ideal kedisiplinan kerja didapat karena adanya manajemen disiplin yang baik, dari manajemen disiplin yang baik akan berpengaruh dengan kepuasan kerja pada karyawan, dengan adanya kondisi di masa pandemic covid-19 sekarang ini disiplin kerja semakin menjadi tidak dapat diprediksi dengan baik, karyawan yang dituntut harus datang tepat waktu ke kantor setiap harinya, namun dalam kondisi pandemic yang seperti ini menyebabkan absensi keterlambatan karyawan mengalami peningkatan, dimana absensi merupakan catatan kehadiran yang digunakan untuk menentukan tingkat disiplin karyawan. Dengan menaati ketentuan jam masuk kerja sangat berpengaruh terhadap pencapaian rencana kerja setiap bidang tugas para karyawan yang sangat dipengaruhi oleh tingkat kedisiplinan melalui absensi karyawan.

Berikut ini adalah data keterlambatan karyawan Dana Pensiun Telkom dari bulan Agustus tahun 2020 sampai dengan bulan Oktober tahun 2020 pada tabel 1.2:

TABEL 1.2
REKAPITULASI KETERLAMBATAN KARYAWAN DAPEN TELKOM BULAN
AGUSTUS-OKTOBER TAHUN 2020

Bulan	Jumlah Hari Kerja	Jumlah Karyawan	Karyawan Datang Terlambat	Persentase
Agustus	21	75	18	1,14%
September	22	75	22	1,33%
Oktober	22	75	25	1,51%

Sumber: Hasil Data Olahan Pribadi Penulis, 2020

Berdasarkan pada Data Tabel 1.2 diatas menunjukkan bahwa dari jumlah 75 karyawan dapat diketahui bahwa pada bulan Agustus tahun 2020 persentase karyawan datang terlambat yaitu sebesar 1,14%, sedangkan pada bulan September tahun 2020 persentase karyawan datang terlambat kenaikan yaitu sebesar 1,33%, lalu pada bulan Oktober tahun 2020 persentase karyawan datang terlambat mengalami kenaikan dari persentase pada bulan sebelumnya yaitu sebesar 1,51%. Dari hasil data persentase karyawan yang datang terlambat maka dapat dilihat jumlah keterlambatan karyawan dari bulan Agustus, bulan september dan bulan Oktober mengalami kenaikan yang terus meningkat setiap bulannya, sehingga pada tingkat kedisiplinan karyawan berdasarkan aturan jam kerja efektif dan jumlah karyawan sebagai salah satu instrumen pelaksanaan disiplin kerja karyawan termasuk dalam kategori kurang disiplin. Masih banyaknya karyawan yang mempunyai disiplin yang rendah dan kurangnya kesadaran akan tanggung jawabnya, sehingga menjadi sulit untuk mengkoordinir tujuan yang ada sebagai dasar untuk peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Kemudian, kondisi ketidakpuasan karyawan yang belum optimal yang merasa tidak puas atau memiliki kepuasan kerja yang rendah menunjukkan sikap negatif pada disiplin karyawan yang rendah dan tingkat *turnover* karyawan tinggi, dikemukakan Mangkunegara dalam Rozzaid *et al* (2015:203). Berikut ini adalah data *turnover* pada karyawan Dana Pensiun Telkom dari tahun 2018 sampai dengan tahun 2020.

TABEL 1.3
DATA TURNOVER KARYAWAN DAPEN TELKOM TAHUN 2018, 2019 DAN
2020

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah <i>Turnover</i> Karyawan	Persentase
2018	78	2	2,56%
2019	89	1	1,12%
2020	75	3	4%

Sumber: Data Internal Perusahaan

Dan berikut ini berdasarkan Tabel 1.3 menunjukkan data jumlah *turnover* karyawan Dana Pensiun Telkom. Jumlah *turnover* Pada tahun 2018 sebanyak 2 karyawan dengan persentase sebesar 2,56%, sedangkan pada tahun 2019 jumlah *turnover* karyawan sebanyak 1 karyawan dengan persentase sebesar 1,12% dan pada tahun 2020 jumlah *turnover* karyawan meningkat sebanyak 3 karyawan dengan persentase sebesar 4%. Adapun alasan-alasan karyawan keluar dari perusahaan diantaranya:

- a. Telah membuka usaha bisnis sendiri.
- b. Jam kerja yang padat karena rumah tangga setelah menikah ingin lebih fokus pada keluarga.

Dilihat dari sisi lain, jika karyawan merasa konsisten dengan pekerjaannya, maka akan bekerja dengan baik, aktif dan semangat dalam menjalankan tugasnya sehingga akan memberikan hasil yang baik dan kecil kemungkinan akan berpindah pekerjaan.

Kemudian berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Mahyudi *et al* (2016:752) dinyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Menurut Krisnaldy *et al* (2019:166) Budaya Organisasi adalah pedoman bagi setiap elemen organisasi perusahaan untuk membentuk sikap dan perilaku yang didasarkan pada visi dan misi perusahaan, dan pada akhirnya membentuk sumber daya yang disiplin, berintegritas tinggi, gaya kerja yang bertanggung jawab, serta pengetahuan dan *soft skill* yang berkualitas. Tujuan penerapan budaya organisasi adalah agar semua

individu di dalam perusahaan atau organisasi dapat mematuhi dan menerapkan sistem nilai kepercayaan dan norma-norma di perusahaan.

Dana Pensiun Telkom memiliki budaya organisasi yang diterapkan perusahaan dengan formula budaya perusahaan, didalamnya berisikan pedoman cara berkerja secara nyata dalam perilaku kerja. Formulasi budaya perusahaan Dapen Telkom disebut “*The Dapen Telkom Way*”. Sebagai bagian dari Telkom Group, budaya Dapen Telkom “*The Dapen Telkom Way*” dibangun dan dikembangkan mengacu pada referensi dasar budaya Telkom Group “*The Telkom Way*”. Berdasarkan data yang diperoleh (Dapen Telkom, 2020) budaya organisasi tersebut berupa:

- a. *Key behavior (imagine focus action) practice to be the winner* yaitu supel, ramah, patuh, optimis atau disingkat dengan kata surapati.
- b. *Core values (solid, speed, smart) principles to be the star* yaitu *solid, speed, smart* disingkat menjadi 3s atau ketepatan, keterbukaan, komitmen yang disingkat menjadi 3k.
- c. *Basic belief always the best (integrity, enthusiasm, totality) philosophy to the best* yaitu melakukan yang terbaik untuk memberikan hasil yang terbaik (integritas, antusias, totalitas).

Menurut wawancara dengan narasumber Ibu Dian Tresnawati selaku *Officer I Administrasi & Layanan Sumber Daya Manusia* Dana Pensiun Telkom berpendapat bahwa dengan memiliki pemahaman budaya organisasi yang baik maka perusahaan berharap agar dapat diimplementasikan dengan baik pula. Pada budaya organisasi Dana Pensiun Telkom terdapat *core values* dalam *principles to be the star* yang masih berjalan belum baik. Hal itu dikarenakan belum sepenuhnya karyawan menerapkan dengan optimal filosofi budaya organisasi tersebut, contohnya masih ada karyawan tidak cepat dalam menyelesaikan pekerjaan dan telat dalam pengumpulan tugas pekerjaan sehingga komitmen dalam aturan yang sudah kantor tetapkan masih belum dijalankan dengan baik. Selain itu dengan adanya *Work From Home (WFH)* di kondisi pandemic covid-19 ini menjadikan karyawan harus dapat beradaptasi dengan menggunakan teknologi digital disetiap aktivitas pekerjaannya. Dimana terdapat karyawan yang masih sulit beradaptasi secara *online* dari *offline* .

Namun untuk mengukur tingkat pelaksanaan budaya organisasi penulis melakukan penyebaran pra kuesioner mengenai budaya organisasi “*The Dapen Telkom Way*” dengan menyebarkan 30 responden karyawan Dana Pensiun Telkom untuk melihat hasil yang relevan dengan yang dikatakan oleh Ibu Dian Tresnawati. Berikut hasil pra kuesioner tersebut yang di jelaskan dalam tabel 1.4 sebagai berikut:

TABEL 1.4

HASIL PRA KUESIONER BUDAYA ORGANISASI

No	Pernyataan	Jumlah Sampel	Jumlah Karyawan			
			Iya	%	Tidak	%
1.	Saya selalu masuk dan pulang kerja sesuai dengan peraturan jam kerja.	30	13	43,33%	17	56,67%
2.	Saya selalu optimis dan solid bersama teman sekantor dalam menyelesaikan pekerjaan kantor.	30	14	46,67%	16	53,33%
3.	Saya selalu berpikir <i>smart</i> dan <i>speed</i> dalam menyelesaikan pekerjaan kantor.	30	9	30%	21	70%
4.	Saya selalu mengedepankan ketepatan dan keterbukaan dalam menyelesaikan pekerjaan kantor.	30	12	40%	18	60%

(Bersambung)

(Sambungan Tabel 1.4)

5.	Dalam menyelesaikan pekerjaan saya selalu komitmen dengan aturan yang diterapkan kantor.	30	10	33,33%	20	66,67%
6.	Integritas yang tinggi dibutuhkan oleh saya dalam menyelesaikan tugas.	30	11	36,67%	19	63,33%
7.	Saya mampu melaksanakan standar kerja yang ditentukan oleh perusahaan secara totalitas dan antusias.	30	15	50%	15	50%
Rata-rata Persentase				40%		60%

Sumber: Hasil Data Olahan Pribadi Penulis, 2020

Berdasarkan data dari hasil pra kuesioner karyawan Dana Pensiun Telkom pada Tabel 1.4 diatas menunjukkan bahwa pada rata-rata skala setuju didapatkan nilai persentase rata-rata 40%. Sedangkan, pada rata-rata skala tidak setuju didapatkan nilai persentase lebih tinggi sebesar 60%. Secara keseluruhan dilihat dari hasil data pra kuesioner dapat disimpulkan bahwa karyawan Dana Pensiun Telkom dalam pengimplementasian budaya *organisasi "The Dapen Telkom Way"* dapat dikatakan belum diimplementasikan dengan baik dan belum optimal. Dapat dilihat bahwa beberapa karyawan masih ada yang menjawab skala tidak setuju.

Selain Budaya Organisasi, faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah motivasi. Menurut Astuti & Iskandar (2015:1233) Motivasi kerja berkaitan dengan tingkat ketidakhadiran (absensi). Karyawan yang tidak puas sering kali tidak masuk kerja. Mereka biasanya tidak berpartisipasi dalam pekerjaan karena alasan yang tidak logis dan subjektif. Menurut Badeni dalam Astuti & Iskandar (2015:1234) terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan absensi, yaitu semakin tinggi kepuasan

kerja maka semakin rendah tingkat absensi, begitu pula sebaliknya. Dan berikut ini adalah data ketidakhadiran karyawan

TABEL 1.5
DATA KETIDAKHADIRAN KARYAWAN DAPEN TELKOM BULAN AGUSTUS-
OKTOBER TAHUN 2020

Bulan	Jumlah Hari Kerja	Jumlah Karyawan	Ketidak Hadiran			Jumlah Karyawan Tidak Hadir	Persentase Tidak Hadir
			Sakit	Izin	Tidak ada keterangan		
Agustus	21	75	3	2	0	5	0,31%
September	22	75	3	3	0	6	0,36%
Oktober	22	75	4	3	0	7	0,42%

Sumber: Hasil Data Olahan Pribadi Penulis, 2020

Berdasarkan pada Tabel 1.5 menunjukkan bahwa dari jumlah 75 karyawan Dana Pensiun Telkom di bulan Agustus tahun 2020 ketidakhadiran karyawan yaitu dengan persentase sebesar 0,31% dimana ketidakhadiran karyawan terdiri 3 sakit dan 2 izin, lalu pada bulan September tahun 2020 ketidakhadiran karyawan yaitu dengan persentase sebesar 0,36% dimana ketidakhadiran karyawan terdiri 3 sakit dan 3 izin, sedangkan pada bulan Oktober tahun 2020 persentase ketidakhadiran karyawan yaitu sebesar 0,42% dimana ketidakhadiran terdiri 4 sakit dan 3 izin. Hal ini menunjukkan bahwa dengan meningkatnya hasil persentase ketidakhadiran karyawan setiap bulannya maka motivasi kerja karyawan Dana Pensiun Telkom termasuk dalam kategori rendah.

Dengan demikian penulis ingin mengangkat penelitian mengenai budaya organisasi dan motivasi kerja sebagai faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus pada Dana Pensiun Telkom)”**.

1.3 Identifikasi Masalah

Mengacu pada uraian latar belakang diatas, berikut identifikasi masalah yang ada pada penelitian ini:

- a. Bagaimana budaya organisasi pada Dana Pensiun Telkom?
- b. Bagaimana motivasi kerja karyawan pada Dana Pensiun Telkom?
- c. Bagaimana kepuasan kerja karyawan pada Dana Pensiun Telkom?
- d. Bagaimana pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan baik secara parsial maupun secara simultan pada Dana Pensiun Telkom?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada identifikasi masalah yang diajukan penulis, tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui budaya organisasi pada Dana Pensiun Telkom.
- b. Untuk mengetahui motivasi kerja karyawan pada Dana Pensiun Telkom.
- c. Untuk mengetahui kepuasan kerja karyawan pada Dana Pensiun Telkom.
- d. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan baik secara parsial maupun secara simultan pada Dana Pensiun Telkom.

1.5 Kegunaan Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

1.5.1 Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan acuan, referensi, dan tambahan wawasan bagi penelitian selanjutnya terutama yang berkenaan dengan pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

1.5.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu memberi masukan dan sebagai bahan acuan mengenai budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada Dana Pensiun Telkom Bandung.

1.6 Waktu Penelitian

Nama Perusahaan : Dana Pensiun Telkom.

Alamat : Jl. Surapati No.151, Sukaluyu, Kec. Cibeunying Kaler, Kota Bandung, Jawa Barat 40122.

Objek Penelitian : Karyawan Dana Pensiun Telkom.

Waktu penelitian : Oktober – Desember 2020

1.7 Ringkasan Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini disusun untuk memberikan gambaran umum tentang penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus pada Dana Pensiun Telkom)”. Sistematika penulisan terdiri dari lima bab, disusun sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisikan uraian tentang gambaran umum perusahaan, latar belakang masalah, identifikasi masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, waktu penelitian dan sistematika penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini mendeskripsikan landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian, dan ruang lingkup penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai jenis penelitian, operasional variabel dan skala pengukuran, populasi dan sampel, pengumpulan data, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, dan teknik analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan uraian tentang pengumpulan data, karakteristik responden, hasil penelitian dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan uraian tentang kesimpulan serta saran bagi perusahaan dan saran bagi peneliti selanjutnya.