

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 1998 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

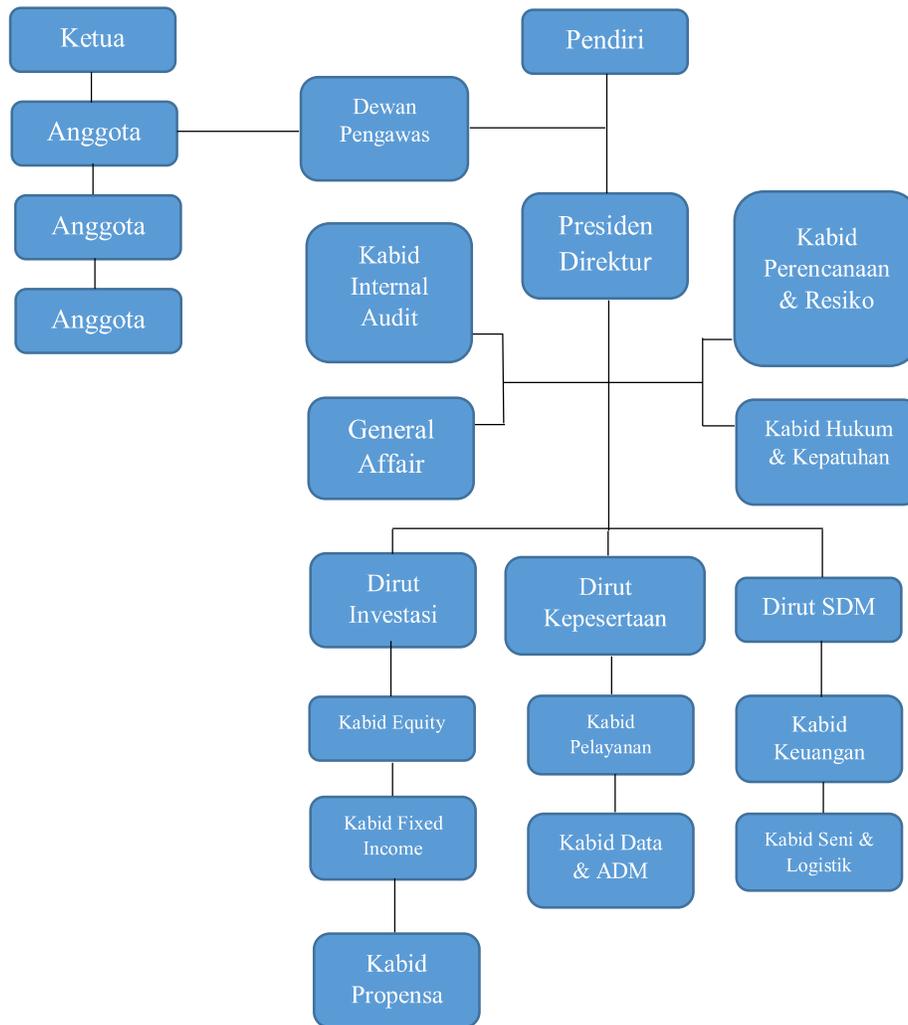
Sumber : Data internal Dana Pensiun Telkom

Makna Logo Dana Pensiun Telkom

- a. Tiga elemen kotak melambangkan 3 (tiga) misi Dapen Telkom
- b. Satu bentuk busur melambangkan visi Dapen Telkom, kesan lentur merepresentasikan layanan prima (service excellent)
- c. 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, 2021

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 Dapen 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 Dapen Telkom
 - b) Merumuskan dan menetapkan strategi (corporate strategy) dan tujuan strategis (strategic objective) Dapen Telkom, serta mengendalikan implementasinya
 - c) Menentukan dan menetapkan rencana strategis (strategic plan) Dapen 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 Dapen 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 risiko 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
- i) Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab Direktur investasi dibantu oleh:
 - (1) Kepala bidang investasi fixed income
 - (2) Kepala bidang equity, dan
 - (3) Kepala bidang investasi property dan penyertaan saham (propensa)

c. Direktur Kepesertaan

- 1) 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

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 performansi 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.

Menurut Prawirosentono dalam Sinambela (2016:481) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan 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 ditekanakan 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 2018-2021

| No | KRITERIA | TAHUN | | | | | | | |
|----|---------------------------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|
| | | 2018 | | 2019 | | 2020 | | 2021 | |
| | | TARGET | REALISASI | TARGET | REALISASI | TARGET | REALISASI | TARGET | REALISASI |
| 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 BUSINESS 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% |
| | TOTAL | 100% | 105,23% | 100% | 107,29% | 100% | 99,01% | 100% | 102,84% |

Sumber: Data Internal SDM Dana Pensiun Telkom, 2021

Berdasarkan data yang tersaji pada Tabel 1.1 diatas, dapat diketahui bahwa kinerja perusahaan yang telah melampaui target yang ditetapkan terjadi pada tahun 2018,2019, dan 2021. Sedangkan kondisi pada tahun 2020 masih dibawah target yang ditetapkan yaitu sebesar 99,01% 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 Sedarmayanti (2017: 280) masalah kinerja organisasi dapat disebabkan oleh banyak faktor. Faktor-faktor ini dapat dibagi menjadi empat penyebab utama masalah- masalah kinerja berikut.

- a. Pengetahuan atau keterampilan. Karyawan tidak tahu bagaimana

melakukan tugas dengan benar, kurang keterampilan, pengetahuan atau kemampuan.

- b. Lingkungan. Masalah tidak ada hubungannya dengan karyawan, tetapi disebabkan oleh kondisi lingkungan kerja, proses yang buruk, ergonomi, dll.
- c. Sumberdaya. Kekurangan sumber daya atau teknologi.
- d. Motivasi. Para karyawan tahu bagaimana melakukannya, tetapi mereka tidak melakukannya dengan baik.

Manusia dapat melakukan aktivitas dengan baik dan memperoleh hasil yang optimal, jika manusia dapat melakukan aktivitas dengan sebaik-baiknya, sehat, aman dan nyaman, maka kondisi lingkungan dianggap baik atau sesuai dengan harapan tersebut. Dalam jangka panjang, konsekuensi dari lingkungan kerja yang tidak cocok akan terlihat jelas.

Jika lingkungan kerja dapat menciptakan suasana yang nyaman dan tetap tenang, maka akan membuat suasana kerja menjadi lebih kondusif yang dapat meningkatkan efek kerja dengan lebih baik, karena pekerjaan mereka tidak terganggu. Di sisi lain, jika lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan, maka akan mengakibatkan suasana kerja menjadi terganggu, yang akan mempengaruhi pekerjaannya. (Kasmir, 2016: 192).

Berikut adalah gambaran mengenai beberapa fasilitas fisik yang ada pada lingkungan kerja Dana Pensiun TELKOM Kota Bandung yang pada gambar di bawah ini.



Ruang Rapat



Ruang Kerja



Mushola



Lahan Parkir



Toilet

Gambar 1. 3 Fasilitas Kerja Fisik Dana Pensiun Telkom

Sumber: Data Internal Dana Pensiun Telkom, 2022

Berdasarkan gambaran mengenai fasilitas kerja Dana Pensiun Telkom Kota Bandung pada gambar 1.3 berikut, diketahui bahwa masing - masing fasilitas kerja

yang dimiliki tentunya memiliki kekurangan dan kelebihan. Artinya bahwa terdapat fasilitas yang sudah sesuai dengan standar dan harapan bagi seluruh pengguna baik karyawan dan atasan, juga terdapat fasilitas lain yang dinilai belum memenuhi standar yang diharapkan. Dari hasil observasi, ditemukan bahwa fasilitas kerja yang terdiri dari ruang kerja, ruang rapat, alat penunjang kerja (komputer), wifi, dan fasilitas lainnya telah dinilai atau dirasakan cukup baik dalam menunjang kerja setiap karyawannya, namun masih ditemukan atau dikeluhkan terkait kebisingan lingkungan kerja yang bersumber terutama dari lalu lalang kendaraan yang melintas tepat didepan lokasi kantor. Hal tersebut tentunya perlu ditanggapi dengan serius agar situasi dan kondisi kerja lebih baik kedepannya dalam mendukung kelancaran kerja setiap karyawannya.

Selain itu, hasil observasi yang dilakukan juga menemukan kekurangan lain pada lingkungan atau fasilitas penunjang kerja lain seperti lahan parkir, ruang istirahat, toilet, dan kantin atau kafetaria. Adapun kekurangan pada masing - masing fasilitas penunjang tersebut ditemukan misalnya pada lahan parkir yang sangat terbatas sehingga menyebabkan karyawan atau pengunjung lain yang hendak menggunakan fasilitas ATM yang ada dilingkungan Dapen Telkom kesulitan dalam memarkirkan kendaraannya. Selain itu, tidak tersedianya kafetaria didalam lingkungan kantor sehingga membuat karyawan cukup kesulitan dan harus membeli makanan atau minuman dari luar kantor. Kemudian tidak tersedianya ruang istirahat yang tentunya dibutuhkan setiap karyawan bila jam kerja sudah memasuki waktu istirahat. Selain itu jumlah toilet yang tersedia juga dinilai kurang, namun secara kebersihan sudah baik. Adapun fasilitas ibadah seperti mushola yang sudah tersedia dengan rapi dan bersih sudah sesuai dengan harapan karyawan terutama yang beragama muslim.

Meskipun fasilitas vital dan utama seperti ruang kerja, rapat, dan alat penunjang kerja (komputer) sudah cukup memenuhi kebutuhan dalam menunjang kinerja karyawan, namun perlu diperhatikan bahwa faktor lain juga seperti kebisingan lingkungan, ketersediaan lahan parkir, tidak adanya ruang istirahat hingga kurangnya jumlah toilet akan memiliki pengaruh atau dampak secara tidak

langsung terhadap respon dan kebutuhan setiap karyawannya. Sehingga dari observasi ini dapat dilihat bahwa pentingnya lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan dalam sebuah organisasi.

Tidak hanya lingkungan kerja fisik pada Dana Pensiun Telkom, namun kepemimpinan pada perusahaan tersebut juga sangat berperan penting terhadap kinerja karyawan . Sebab kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, maka hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi menjadi renggang (lemah). Keadaan ini menimbulkan situasi dimana perseorangan bekerja hanya untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian sasaran -sasarannya. Maka dari itu untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja serta kinerja karyawan pada Dana Pensiun Telkom, peneliti melakukan kegiatan pra survey dengan melibatkan 18 karyawan pada hari Sabtu, 28 November 2021. Dimana pada kuesioner yang dibagikan menggunakan skala 1-5 (1: Sangat Tidak Setuju, 2: Tidak Setuju, 3: Cukup Setuju; 4: Setuju, 5: Sangat Setuju) yang dapat dipilih oleh responden yaitu karyawan Dana Pensiun Telkom. Berikut adalah hasil prakuesioner Kinerja terhadap karyawan Dana Pensiun Telkom:

TABEL 1. 2
PRA KUISIONER KEPEMIMPINAN PADA DANA PENSIUN TELKOM
BANDUNG

| No | Pernyataan | STS | TS | CS | S | SS | Hasil |
|----|--|-----|----|----|----|----|--------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1 | Atasan saya memberikan saran dalam pemecahan masalah serta memberikan informasi dan pendapat | 0 | 0 | 0 | 11 | 7 | 87,8 % |
| 2 | Atasan saya memberikan pengarahan dan instruksi yang jelas | 0 | 0 | 1 | 11 | 6 | 85,5 % |
| 3 | Komunikasi karyawan dan pimpinan terjalin dengan baik dalam menyelesaikan masalah pekerjaan | 0 | 0 | 1 | 10 | 7 | 86,6 % |

Sumber: Data Hasil Olahan Penulis, 2021

Berdasarkan table 1.2 hasil kuesioner pra-survey variabel kepemimpinan pada Dana Pensiun Telkom menunjukkan bahwa kepemimpinan pada Dana Pensiun Telkom memiliki predikat “baik”. Pernyataan pertama bahwa atasan memberikan saran dalam pemecahan masalah serta memberikan informasi dan pendapat memiliki nilai 87,8% yang berpredikat “baik”, artinya atasan telah membantu dengan baik dalam memberikan saran dalam pemecahan masalah serta informasi dan pendapatnya. Pernyataan kedua tentang atasan memberikan pengarahan dan instruksi yang jelas memiliki nilai 85,5% yang berarti mempunyai predikat “baik” dan untuk pernyataan ketiga komunikasi karyawan dan pimpinan terjalin dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaan memiliki nilai 86,6% dan berpredikat “baik”. Adapun sepuluh responden setuju bahwa komunikasi karyawan dan pimpinan harus terjalin dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dapat dilihat dari hasil pra survey pada

table 1.2 bahwa kepemimpinan pada Dana Pensiun Telkom sudah berada dalam kategori yang baik dalam upaya mencapai suatu tujuan strategis organisasi atau perusahaan melalui pencapaian kinerja karyawannya.

Selain itu, dalam pengambilan keputusan ketika kegiatan rapat kerja dilakukan, budaya kepemimpinan yang diterapkan di Dana Pensiun Telkom kepada seluruh karyawan adalah dengan pemimpin menerapkan budaya rapat partisipatif kepada setiap anggota. Implementasi partisipatif ini dilakukan dengan melibatkan seluruh anggota rapat untuk melakukan *brainstorming* agar menemukan solusi dalam pengambilan keputusan terkait pemecahan masalah dan solusi kerja yang sedang dibahas. Hasil pengambilan keputusan tersebut lalu didukung dengan pendekatan sistem bernama *decision support system* (DSS) dimana sistem ini merupakan aplikasi *e-service* yang dirancang untuk membantu memudahkan dan menterjemahkan solusi pemecahan masalah menjadi lebih taktis, cepat, akurat, dan matematis dan dapat diaplikasikan. Setelah pengambilan keputusan dilakukan, kemudian pemimpin akan melakukan evaluasi secara sistematis berfokus pada masalah kerja yang pembahasan dalam rapat, kemudian memberikan solusi - solusi alternatif terhadap karyawan.

Selain hasil pra survey mengenai kepemimpinan, untuk mengetahui bagaimana gambaran secara umum mengenai lingkungan kerja pada perusahaan Dapen Telkom Kota Bandung dapat dilihat dari tabel dibawah ini:

TABEL 1.3
HASIL KUESIONER PRA-SURVEY MENGENAI LINGKUNGAN KERJA
PADA DANA PENSIUN TELKOM BANDUNG

| No | Pernyataan | STS | TS | CS | S | SS | Hasil |
|----|---|-----|----|----|----|----|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1 | Saya bekerja dalam lingkungan yang nyaman, aman dan bersih cukup adil dan layak | 0 | 0 | 3 | 10 | 5 | 82,2% |
| 2 | Fasilitas yang disediakan oleh perusahaan lengkap dan layak pakai | 0 | 0 | 7 | 8 | 3 | 75,5% |
| 3 | Hubungan saya dengan rekan kerja saya berjalan dengan baik | 0 | 0 | 2 | 9 | 7 | 85,5% |

Sumber: Data Olahan Penulis, 2021

Berdasarkan table 1.3 di atas hasil prakuesioner lingkungan kerja pada Dana Pensiun Telkom menunjukkan bahwa lingkungan kerja pada Dana Pensiun Telkom memiliki predikat “baik”. Pada pernyataan pertama karyawan bekerja dalam lingkungan yang nyaman, aman, dan bersih cukup adil dan layak memiliki nilai 82,2% yang berpredikat “baik”, artinya lingkungan perusahaan sudah termasuk nyaman, aman dan bersih serta adil dan layak sudah memenuhi standar. Pernyataan kedua terkait fasilitas yang disediakan perusahaan lengkap dan layak dipakai memiliki nilai 75,5% yang memiliki predikat “baik” dimana kebutuhan perlengkapan dan layak pakai sudah sesuai untuk memenuhi standar akan tetapi masih kurang untuk memenuhi kebutuhan perlengkapan dan layak pakainya. Pernyataan ketiga yaitu hubungan dengan rekan kerja berjalan dengan baik memiliki predikat “baik” dengan nilai 85,5%. Adapun sembilan responden setuju bahwa hubungan dengan rekan kerja yang berjalan dengan baik akan meningkatkan lingkungan kerja yang nyaman dan akan memengaruhi terhadap kinerja karyawan.

Kemudian, untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan pada perusahaan dapat dilihat dari table dibawah ini:

TABEL 1. 4
HASIL PRA KUESIONER KINERJA KARYAWAN PADA DANA Pensiun TELKOM BANDUNG

| No | Pernyataan | STS | TS | CS | S | SS | Hasil |
|----|--|-----|----|----|---|----|--------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1 | Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan teliti. | 0 | 0 | 7 | 7 | 4 | 76,6 % |
| 2 | Saya selalu datang tepat waktu saat bekerja. | 0 | 0 | 11 | 5 | 2 | 70% |
| 3 | Saya selalu patuh pada tata tertib dan aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. | 0 | 1 | 9 | 5 | 3 | 71,1 % |

Sumber : Data Hasil Olahan Penulis (2021)

Berdasarkan table 1.4 hasil kuesioner pra-survey variabel kinerja karyawan pada Dana Pensiun Telkom menunjukkan bahwa kinerja pada Dana Pensiun Telkom memiliki predikat “baik”. Pernyataan pertama bahwa karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan dengan teliti memiliki nilai 76,6% yang berpredikat “baik”, artinya karyawan sudah baik dalam menyelesaikan tugasnya dengan teliti yang mana indikator tersebut termasuk terhadap dimensi target dalam kinerja, pernyataan kedua tentang karyawan selalu datang tepat waktu saat bekerja memiliki nilai 70% yang berarti mempunyai predikat “cukup baik”, artinya masih banyak karyawan yang kurang disiplin dengan datang ke tempat kerja tidak tepat waktu. Pernyataan yaitu ketiga karyawan selalu patuh terhadap tata tertib dan aturan perusahaan memiliki nilai 71,1% dan berpredikat “cukup baik”, artinya masih terdapat karyawan yang menghiraukan tata tertib dan aturan yang diberlakukan perusahaan. Adapun sembilan responden cukup setuju bahwa karyawan patuh terhadap aturan yang ditentukan oleh perusahaan pernyataan berikut termasuk kepada dimensi taat asas yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Menurut

Hamali (2016: 98), kinerja adalah hasil kerja, dan pekerjaan erat kaitannya dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan dan perekonomian. Berdasarkan hasil pra survey pada tabel 1.4 bahwa kinerja karyawan pada Dana Pensiun Telkom Kota Bandung belum mencapai hasil yang diharapkan. Hal tersebut dapat dilihat dari variabel karyawan selalu datang tepat waktu saat bekerja dan kepatuhan terhadap peraturan kerja yang menghasilkan kategori cukup baik. Kinerja memiliki hubungan yang sangat erat dengan pencapaian tujuan strategis organisasi, jika perusahaan tidak mencapai kategori sangat baik maka hal tersebut akan mempengaruhi kinerja organisasi atau tujuan strategis perusahaan.

Selain melakukan pra survey, peneliti juga melakukan wawancara langsung dengan dengan supervisor SDM dan Umum terkait kepemimpinan yang diterapkan, lingkungan kerja fisik yang dimiliki dalam menunjang pekerjaan, dan kinerja secara umum yang telah berjalan. Adapun hasil wawancara yang diperoleh sebagaimana dapat dilihat pada tabel 1.5 berikut:

TABEL 1. 5
HASIL WAWANCARA

| No. | Pertanyaan | Jawaban |
|-----|--|--|
| 1 | Bagaimana dengan kepemimpinan di Dana Pensiun Telkom untuk meningkatkan kinerja karyawan, apakah ada yang perlu ditingkatkan | Kepemimpinan pada Dana Pensiun Telkom sudah baik dalam meningkatkan kinerja karyawan, tetapi manajemen mengharapkan kinerja perusahaan kedepannya jauh lebih baik lagi. |
| 2 | Bagaimana dengan lingkungan kerja di Dana Pensiun Telkom apakah sudah memadai dan apakah ada yang perlu dikembangkan untuk meningkatkan kinerja karyawan | Lingkungan kerja perusahaan termasuk dalam kategori kurang baik untuk mendukung kinerja, dikarenakan ada beberapa fasilitas seperti tempat parkir yang kecil, tidak adanya kantin di perusahaan yang membuat karyawan kesulitan untuk mencari makan. |

| | | |
|---|---|---|
| 3 | Bagaimana dengan kinerja karyawan periode tahun 2020 sebelumnya, apakah sudah memuaskan manajemen | Kinerja karyawan pada Dana Pensiun Telkom untuk periode tahun 2020 masih belum mencapai target dan diperlukan berbagai perbaikan untuk meningkatkan kinerja karyawan, termasuk diantaranya lingkungan kerja dan kepemimpinan. |
|---|---|---|

Sumber: Internal Perusahaan (2020)

Berdasarkan uraian di atas, dapat dilihat bahwa variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki keterikatan terhadap kinerja karyawan sehingga menimbulkan dampak terhadap perusahaan. Maka sesuai dengan pemaparan di atas penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut terkait bagaimana pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan, yang menurut pemaparan diatas bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik memiliki dampak terhadap kualitas perusahaan. Dari pemaparan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA DANA PENSIUN TELKOM”**

1. 3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini diantaranya:

- a. Bagaimana kepemimpinan pada Dana Pensiun Telkom?
- b. Bagaimana lingkungan kerja fisik pada Dana Pensiun Telkom?
- c. Bagaimana kinerja karyawan Dana Pensiun Telkom?
- d. Bagaimana pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan Dana Pensiun Telkom?

1. 4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui bagaimana implementasi kepemimpinan pada Dana Pensiun Telkom
- b. Untuk mengetahui bagaimana lingkungan kerja di Dana Pensiun Telkom
- c. Untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan Dana Pensiun Telkom

- d. Untuk mengetahui seberapa besar kepemimpinan dan lingkungan kerja secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Dana Pensiun Telkom.

1. 5 Kegunaan Penelitian

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan bagi Dana Pensiun Telkom terutama berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan.
- b. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rujukan bagi peneliti selanjutnya yang ingin meneliti topik serupa di masa yang akan datang.

1. 6 Sistematik Penulisan Tugas Akhir

Untuk mempermudah dalam memberikan arah serta gambaran materi yang terkandung dalam penulisan skripsi ini maka penulis menyusun sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi tentang gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian baik kegunaan akademis maupun praktis, waktu dan periode penelitian, dan sistematika penulisan penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi tentang kajian pustaka yaitu landasan teori yang relevan dengan topik pembahasan yang dijadikan landasan dalam pembahasan dan analisis dalam penelitian. Didalamnya juga memaparkan tentang penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis awal yang dibuat peneliti dalam hipotesis ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan diuraikan tentang metode penelitian yang digunakan. Cakupan pada bab ini meliputi jenis penelitian, jenis data, operasionalisasi variabel dan skala pengukuran, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, teknik analisis data.

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan mengenai hasil penelitian dan sistematis sesuai dengan perumusan masalah dan tujuan penelitian. Bab ini terdiri dari uraian mengenai hasil penelitian dan pembahasannya.

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menguraikan simpulan dari hasil penelitian dan saran-saran yang dapat dijadikan pertimbangan bagi perusahaan.