

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Objek Penelitian

1.1.1 Profile Perusahaan

Berdasarkan data yang diperoleh dari perusahaan, Dana Pensiun Telkom adalah Badan Hukum berupa Dana Pensiun Pemberi Kerja (DPPK). Dan jenis program pensiun yang dijalankan Dana Pensiun Telkom adalah Program Pensiun Manfaat Pasti (PPMP). Perusahaan ini didirikan oleh PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Dimana dasar hukum pendirian yang dimiliki adalah:

1. Keputusan Direksi PT. Telkom No. KD22/PS000/SDM-12/1997 tanggal 16 Mei 1997 tentang Peraturan Dana Pensiun dari Dana Pensiun Telkom yang telah disahkan dengan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 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.
2. Perubahan terakhir Peraturan Dana Pensiun Telkom ditetapkan dalam Peraturan Direksi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. No. PD.207.04/r.02/PS950/COP-J2000000/2017 tanggal 07 Juni 2017 yang telah mendapat pengesahan dari Dewan Komisioner Otoritas Jasa Keuangan Nomor KEP-35/NB.1/2017 tanggal 15 Juni 2017.

Dapen Telkom beralamatkan di Jl. Surapati No.151, Sukaluyu, Cibeunying Kaler, Bandung, Jawa Barat 40122. Perusahaan Dapen Telkom ini hanya berdiri di kota Bandung, Jawa Barat (Dana Pensiun telkom, 2018).

1.1.2 Logo Perusahaan



Gambar 1. 1 Logo Dana Pensiun Telkom

Sumber: Dana Pensiun Telkom, 2018

1.1.3 Visi & Misi Perusahaan

Visi

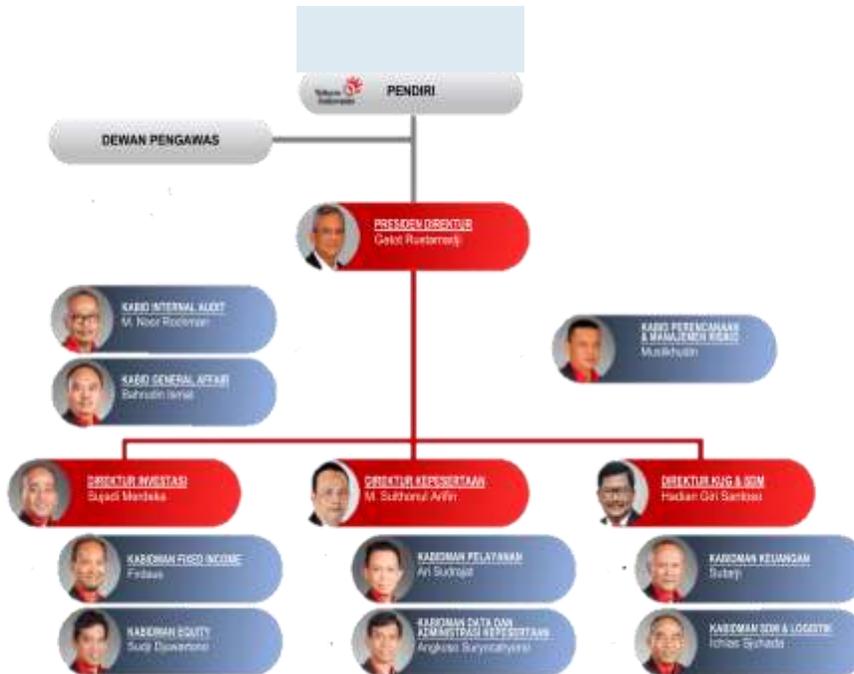
Menjadi Dana Pensiun Pemberi Kerja Terbaik di Indonesia.

Misi

1. Mengelola kesinambungan pembayaran Manfaat Pensiun secara tepat waktu, jumlah dan penerima.
2. Mengembangkan dana secara optimal dan aman sesuai peraturan dan arahan investasi.
3. Memberikan pelayanan dan melaksanakan praktek-praktek terbaik untuk memberikan hasil terbaik bagi stakeholders melalui SDM yang kompeten.

1.1.4 Struktur Organisasi

Unit organisasi Telkom yang berada di bawah FU HCM yang bertanggung jawab mengelola dan menjalankan program ension manfaat pasti (Dana Pensiun Pemberi Kerja), berikut struktur organisasi Dapen Telkom:



Gambar 1. 2 Organisasi Telkom Group

Sumber: Dana Pensiun Telkom, 2018

1.2 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (rasio, rasa dan karsa). Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa SDM, sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu pegawai (Mangkunegara, 2013).

Sumber daya manusia adalah Sumber daya yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi, sumber daya manusia harus selalu diperhatikan, dijaga, dipertahankan serta dikembangkan oleh organisasi (Wahyuningsih, 2015). Oleh karena itu, keberadaan sebuah organisasi sangat diperlukan sebagai suatu wadah yang dapat menghimpun atau mempermudah manusia dalam bersosialisasi dan bekerja sama. Untuk itu Sumber daya manusia merupakan bagian yang memiliki peranan penting dalam suatu organisasi yang menjadi perencana dalam setiap aktivitas-aktivitas organisasi. Dalam upaya mendukung pencapaian tujuan organisasi, diperlukan pula sumber daya manusia yang berkualitas dan professional. Sumber daya manusia yang professional dan berkualitas cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, sehingga upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia sangat penting untuk diperhatikan oleh pimpinan organisasi (Supartha dan Sintaasih, 2017).

Menurut (Atmosoeprapto, 2011; dalam Tirtayasa 2018) budaya organisasi mempunyai pengertian sebagai aturan main yang ada di dalam organisasi yang akan menjadi pegangan dari sumber daya manusianya dalam menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku didalam organisasi tersebut. Dapat juga dikatakan budaya organisasi adalah pola terpadu perilaku manusia didalam organisasi, organisasi termasuk pemikiran-pemikiran, tindakan-tindakan, pembicaraan pembicaraan yang dipelajari dan diajarkan kepada generasi berikutnya.

Budaya organisasi di Dapen Telkom mengadopsi budaya organisasi Telkom group. Berdasarkan data yang diperoleh dari (Dana Pensiun Telkom, 2018) budaya organisasi tersebut berupa:

1. *Key behaviour (imagine focus action) practice to be the winner* yaitu supel, ramah, patuh, optimis atau disingkat dengan kata surapati.
2. *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.

3. *Basic belief: always the best (integrity, enthusiasm, totality) philosophy to be the best* yaitu melakukan yang terbaik untuk memberikan hasil yang terbaik (integritas, antusias, totalitas).



Gambar 1. 3 Budaya Perusahaan Dapen Telkom

Sumber: Dana Pensiun Telkom, 2018

Pada Dana Pensiun Telkom setiap tahunnya diadakan kegiatan kipas budaya. Dimana kegiatan ini merupakan kegiatan yang setiap tahunnya diadakan oleh Telkom group. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk mengimplementasikan budaya yang ada pada telkom group disetiap unitnya. Dimana pada kegiatan ini setiap unit dari Telkom group akan diberikan tema yang sama tetapi dalam penyusunannya dikembalikan pada setiap unit yang mengikuti kegiatan ini. Pada Dana Pensiun Telkom proses pembuatan kalender kipas budaya dimulai dengan mengumpulkan ide dari setiap unit atau bagian yang ada di Dapen Telkom. Hal tersebut dikatakan oleh salah satu sumber (Yanti, 2018) bagian SDM Dapen Telkom. Dimana dalam wawancara dengan beliau dikatakan bahwa pembuatan kalender kipas budaya dimulai dengan mengumpulkan ide. Kemudian ide yang sudah dibuat oleh setiap unit akan disatukan oleh para *culture agent*. Dimana *culture agent* tersebut berasal dari unit SDM Dapen Telkom. Peran SDM disini sebagai membuka dengan menerima ide dari unit lain dan kemudian menyatukannya untuk dibuat menjadi kalender kegiatan telkom untuk satu tahun. Kalender tersebut berisikan tema dari kipas budaya dan berisi karakteristik budaya dari

Tabel 1. 1 Penerapan Budaya Dapen Telkom

Budaya Dapen Telkom	STS	TS	S	SS	Total
Inovasi dan keberanian dalam mengambil keputusan		15%	38%	47%	100%
Perhatian pada hal-hal rinci		20%	45%	35%	100%
Orientasi hasil		20%	50%	30%	100%
Orientasi orang		12%	50%	38%	100%
Orientasi tim		15%	47%	38%	100%
Keagresifan		15%	55%	30%	100%
Stabilitas		15%	50%	35%	100%

Sumber: data olahan peneliti 2019

Berdasarkan hasil *primary study* budaya organisasi yang telah dilakukan dapat dilihat bahwa budaya organisasi pada Dapen Telkom belum begitu optimal. Hal ini dapat dilihat dari nilai presentase hasil kuesioner yang sudah disebar. Terlihat dari hasil yang ada bahwa masih ada karyawan yang memilih skala penilaian tidak setuju dengan rata-rata hasil presentase sebesar 15%. Pada *primalary study* ini digunakan 7 dimensi budaya organisasi sebagai penyusunan pertanyaan kuesioner untuk *primalary study* ini. Dimana setiap dimensi tersebut mewakili budaya organisasi yang berada pada Dapen Telkom. Hal tersebut menandakan masih ada karyawan yang merasa budaya organisasi yang ada belum tersampaikan dan berjalan dengan optimal. *Primalary study* ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar para karyawan memahami dan mengimplementasikan budaya organisasi yang ada pada perusahaan.

Menurut (Adi et al. 2017) menyatakan budaya organisasi adalah pola tingkah laku yang dikembangkan oleh suatu organisasi yang dipelajarinya ketika mengalami masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah terbukti cukup baik untuk disahkan dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk menyadari, berpikir dan merasa. Selain itu budaya organisasi merupakan hal yang esensial bagi suatu

organisasi, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam organisasi itu sendiri. Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kerja sama tim, kepemimpinan dan karakteristik organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan organisasi dapat terakomodasi. Sejalan dengan pendapat tersebut dimana kepemimpinan merupakan salah satu penentu bagi budaya organisasi (Tenggara et al. 2016).

Berdasarkan beberapa faktor yang sudah dipaparkan diatas mengenai faktor yang menentukan budaya organisasi, salah satunya adalah kepemimpinan. Hal ini dibuktikan dengan beberapa penelitian terdahulu, salah satunya penelitian dilakukan oleh (Indrawati, 2016) pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal Kabupaten Majalengka menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan secara dominan.

Penelitian lainnya dilakukan oleh (Gholamzadeh et al. 2014) pada Perusahaan Mapsa di Teheran, Iran yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat secara signifikan berpengaruh pada budaya organisasi. Selain itu penelitian lainnya dilakukan oleh (Tenggara et al. 2016) menyatakan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel budaya organisasi. Pada penelitian tersebut didapatkan hasil bahwa kepemimpinan mempengaruhi budaya organisasi di PT BSM sebesar 0,67 dan positif. Sehingga makin bagus kepemimpinan yang diterapkan para pemimpin di PT BSM, maka budaya organisasi yang terbentuk juga semakin bagus. Menurut (Thoha, 2013; dalam Tenggara, 2016) kepemimpinan dibutuhkan manusia, karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu pada manusia. Di satu pihak manusia memiliki kemampuan terbatas untuk memimpin, di pihak lain ada orang yang mempunyai kelebihan kemampuan untuk memimpin. Di sini timbulnya kebutuhan akan pemimpin dan kepemimpinan.

Pada hakikatnya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Kepemimpinan menggambarkan kombinasi dari konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Kepemimpinan yang menunjukkan

secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya (Wahyuningsih, 2015).

Untuk melihat bagaimana kepemimpinan yang ada di Dana Pensiun Telkom, peneliti melakukan penyebaran *primary study* yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar atau rendah kepemimpinan yang berada di Dana Pensiun Telkom dengan menyebarkan ke 20 orang responden. Berikut adalah hasil *primary study* yang didapat:

Tabel 1. 2 Variabel Kepemimpinan

Kepemimpinan	STS	TS	S	SS	Total
<i>Commanding</i>		15%	65%	20%	100%
<i>Visioning</i>		25%	65%	10%	100%
<i>Enrolling</i>		30%	60%	10%	100%
<i>Relating</i>		15%	70%	15%	100%
<i>Coaching</i>		20%	60%	20%	100%

Sumber: data olahan peneliti 2019

Berdasarkan hasil *primary study* yang telah dilakukan menunjukkan masih ada karyawan yang memilih skala penilaian tidak setuju. Dimana pada skala tidak setuju didapatkan nilai presentase dengan rata-rata hasil presentase sebesar 15%. Setiap dimensi yang digunakan dalam *primary study* tersebut sudah mewakili kepemimpinan yang ada pada Dapen Telkom. Dilihat dari hasil kuesioner yang ada pada kepemimpinan di Dapen Telkom belum berjalan optimal. Pada poin-poin pertanyaan dapat dilihat hasilnya yang menunjukkan bahwa karyawan merasa kepemimpinan yang ada belum berjalan dengan optimal. Sebab masih ada yang memilih skala tidak setuju. Maka dari hasil *primary study* yang dilakukan pada Dana Pensiun Telkom yang melibatkan 20 orang responden dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang ada pada Dapen Telkom masih belum optimal. Pada variabel kepemimpinan *primary study* dilakukan untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan yang tercipta pada Dapen Telkom. Selain itu tujuan *primary study* ini untuk melihat

bagaimana pemimpin pada Dapen Telkom mengarahkan para karyawannya dalam bertindak dan memahami serta berimplementasi pada perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang karyawan Dapen Telkom bagian SDM. Beliau mengatakan bahwa pada Dapen Telkom pelaksanaan pergantian kepemimpinan diatur oleh BUMN yang melibatkan menteri keuangan langsung dalam mengaturnya. Dalam Dapen Telkom seorang pemimpin akan memiliki masa periode atau menjabat selama 5 tahun (maksimal). Namun hal tersebut dapat berubah sesuai dengan kebijakan yang dikeluarkan oleh BUMN. Bisa jadi kepemimpinan pada Dapen Telkom hanya bertahan selama 3 tahun atau tidak cukup 5 tahun tetapi maksimal masa jabatannya berlaku selama 5 tahun. Hal tersebut dapat terjadi tergantung pada RUPS/audit keuangan, laporan keuangan dan bahkan mengikuti keadaan politik yang sedang terjadi. Setiap pemimpin yang terpilih untuk menjabat akan memiliki surat keterangan yang berlaku selama 5 tahun tetapi sk tersebut bersifat fleksibel. Jika jabatannya digantikan walaupun belum mencapai 5 tahun maka surat keterangan yang dimiliki bisa digantikan dengan pemimpin baru yang menjabat. Hal ini sudah menjadi budaya yang ada pada Dana Pensiun Telkom dimana kepemimpinan yang terbentuk mengikuti dari aturan BUMN (Dadang, 2018).

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dalam penyusunan skripsi dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi Pada Dana Pensiun Telkom”**

1.3 Perumusan Masalah

Dalam sebuah perusahaan pencapaian tujuan sangat penting dalam menentukan apakah perusahaan tersebut mampu bersaing dengan perusahaan lainnya atau tidak. Maka sumber daya manusia menjadi salah satu hal penting dalam mencapai tujuan dari perusahaan. Sebuah perusahaan membutuhkan sumber daya yang baik untuk dapat mengelola sebuah perusahaan kearah yang lebih baik. Dalam perusahaan diperlukan seorang pemimpin yang dapat diandalkan dan mampu memotivasi para karyawannya

untuk menjalankan budaya organisasi sesuai dengan yang sudah ditentukan oleh perusahaan tersebut.

Dari hasil *primary study* yang dilakukan dapat dilihat bahwa pada Dapen Telkom memiliki budaya organisasi belum bisa dikatakan optimal. Sedangkan kepemimpinan yang ada di Dapen Telkom juga dirasa belum begitu optimal. Selain itu pada kegiatan kipas budaya yang dilakukan di tahun 2018 Dapen Telkom hanya berhasil sampai pada penilaian *on desk*. Padahal sebelumnya Dapen Telkom merupakan pemenang dari kegiatan kipas budaya pada tahun 2016 dan 2017.

Untuk itu dalam penelitian ini dibuat sebuah penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi pada Dana Pensiun Telkom. Yang dapat dilihat bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi rumusan masalah tersebut, tujuan dari penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui seberapa tinggi kepemimpinan pada Dana Pensiun Telkom.
2. Untuk mengetahui seberapa kuat budaya organisasi pada Dana Pensiun Telkom.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi pada Dana Pensiun Telkom.

1.5 Kegunaan Penelitian

Adapun beberapa manfaat dari adanya penelitian tersebut dari aspek teoritis serta aspek praktis bagi penulis ataupun bagi perusahaan yang diteliti serta bagi bidang akademis, yaitu:

1. Bagi penulis

Dengan penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu tentang sumber daya manusia dan bagaimana penerapannya terhadap perusahaan. Khususnya untuk pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi pada dana pensiun telkom.

2. Bagi perusahaan

Dengan penelitian ini diharapkan perusahaan dapat mengetahui apa saja yang perlu dilakukan untuk menerapkan budaya organisasi dengan lebih baik. Selain itu perusahaan juga dapat meningkatkan cara kepemimpinan yang ada pada dana pensiun telkom. Sehingga perusahaan dapat melakukan perencanaan terhadap kepemimpinan dan budaya organisasi pada dana pensiun telkom ke depannya.

3. Bagi Akademis

Dengan penelitian ini diharapkan dapat menjadi ilmu yang baru dan referensi untuk melakukan penelitian-penelitian pada masa yang akan datang.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Didalam penelitian ini memiliki beberapa tahapan yang nantinya akan menjadi patokan dalam penulisan penelitian yang akan dilakukan. Agar penulisan penelitian ini mudah dipahami, serta dapat tersusun dengan baik antara bab awal sampai akhir, maka penulis menyusun sistematika sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang, perumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Berisi tentang teori-teori terkait penelitian dan penelitian terdahulu tentang budaya organisasi, komitmen organisasi, kinerja karyawan dan pengertian beberapa macam dari budaya organisasi serta komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Selain itu dalam bab ini juga terdapat kerangka pemikiran yang membahas tentang serangkaian penalaran yang akan digunakan untuk menggambarkan masalah penelitian sehingga terbentuk kerangka pemikiran yang mengantarkan pada kesimpulan