

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

#### **1.1.1 Profil Dana Pensiun Telkom**

Dana Pensiun Telkom didirikan sebagai kelanjutan dari Yayasan Dana Pensiun Pegawai PERUMTEL sampai dengan tahun 1982 yang didirikan berdasarkan keputusan Menteri Perhubungan. Selanjutnya, berdasarkan Keputusan Menteri Pariwisata Pos dan Telekomunikasi Nomor KM.10/OT.001/MPPT-86 tanggal 9 April 1986 berganti nama menjadi 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. Dan pada tanggal 15 September 1997 nama perusahaan resmi menjadi Dana Pensiun Telkom (*Sumber: www.dapentel.co.id*).

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/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. Dan pada 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 7 Juni 2017 yang telah mendapat pengesahan dari Dewan Komisiner Otoritas Jasa Keuangan Nomor KEP-35/NB.1/2017 tanggal 15 Juni 2017 (*Sumber: www.dapentel.co.id*).

Kantor Dapen Telkom berlokasi di Jalan Surapati No. 151, Sukaluyu, Cibeunying Kaler, Bandung, Jawa Barat 40122 dengan nomor Telepon (022) 2500983 dan Faksimile (022) 2530296 – (022) 2530297 (*Sumber: www.dapentel.co.id*).

### **1.1.2 Logo Perusahaan**

Berikut adalah Logo dari Dapen Telkom:



**Gambar 1.1 Logo Perusahaan Dana Pensiun Telkom**

*Sumber: www.dapentel.co.id*

### **1.1.3 Visi dan Misi Dana Pensiun Telkom**

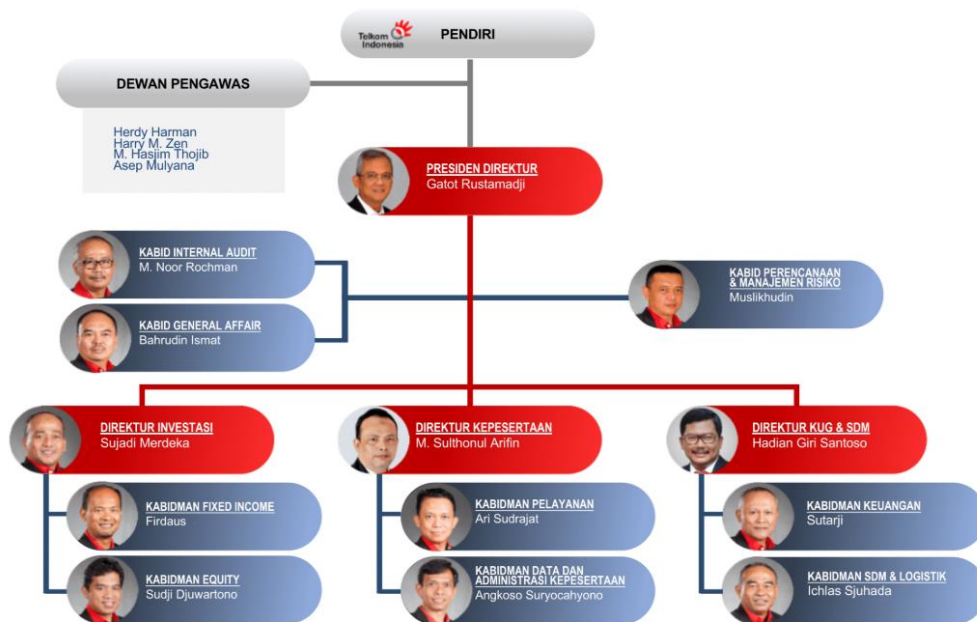
Dalam menjalankan organisasinya, Dana Pensiun Telkom menyatakan cita-cita atau impian yang ingin dicapainya, yang juga merupakan hal yang sangat penting untuk menjamin keberlangsungan dan kesuksesan jangka panjang, tertuang dalam visi dan misi Dana Pensiun Telkom. Dana Pensiun Telkom memiliki visi yaitu menjadi dana pensiun pemberi kerja terbaik di Indonesia. Dalam mewujudkannya Dana Pensiun Telkom memiliki misi yaitu:

- Mengelola kesinambungan pembayaran Manfaat Pensiun secara tepat waktu, jumlah dan penerima.

- Mengembangkan dana secara optimal dan aman sesuai peraturan dan arahan investasi.
- Memberikan pelayanan dan melaksanakan praktek-praktek terbaik untuk memberikan hasil terbaik bagi *stakeholders* melalui SDM yang kompeten.

(Sumber: [www.dapentel.co.id](http://www.dapentel.co.id))

### 1.1.4 Struktur Organisasi



**Gambar 1.2 Struktur Organisasi Dana Pensiun Telkom 2019**

Sumber: [www.dapentel.co.id](http://www.dapentel.co.id)

Gambar diatas merupakan struktur organisasi dari Dana Pensiun Telkom yang sedang menjabat. Adapun nama pengurus dan dewan pengawas Dapen Telkom sebagai berikut.

#### Pengurus Dana Pensiun Telkom

- |                            |                       |
|----------------------------|-----------------------|
| a. Presiden Direktur       | : Gatot Rustamadji    |
| b. Direktur Investasi      | : Sujadi Merdeka      |
| c. Direktur Kepesertaan    | : M. Sulthonul Arifin |
| d. Direktur Keuangan & SDM | : Hadian Giri Santoso |

#### Dewan Pengawas Dana Pensiun Telkom

- |            |                |
|------------|----------------|
| a. Ketua   | : Herdy Harman |
| b. Anggota | : Harry M. Zen |

- c. Anggota : Asep Mulyana
- d. Anggota : Hasjim Thojib

### 1.1.5 Budaya Perusahaan

Budaya Dapen Telkom berlandaskan *The Telkom Way* dan *The Dapen Telkom Way*, budaya tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### *The Telkom Way*

- *Solid* yaitu sikap mental untuk bertindak didasari adanya rasa satu kesatuan, kesamaan nilai, dan rasa saling percaya sebagai Insan Telkom Group/ 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.

#### *The Dapen Telkom Way*

- Supel adalah praktek berperilaku yang mudah beradaptasi dalam setiap lingkungan serta mampu menyampaikan maksud dan tujuan dengan baik (komunikatif).
- Ramah adalah praktek berperilaku yang mencerminkan sikap bersahabat, memperlakukan orang lain dengan tutur kata dan sikap yang baik.
- Patuh adalah praktek berperilaku yang taat pada regulasi, peraturan, perintah serta disiplin dan bertanggung jawab.
- Optimis adalah praktek berperilaku berpandangan positif terhadap suatu hal yang digambarkan dengan ciri-ciri berkeyakinan kuat, gembira, serta adanya harapan dan rasa percaya diri yang tinggi akan sebuah hasil yang maksimal.

(Sumber: [www.dapentel.co.id](http://www.dapentel.co.id))

## 1.2 Latar Belakang

Pada era globalisasi seperti sekarang ini, persaingan sangatlah ketat dan membuat perkembangan teknologi informasi dan ilmu pengetahuan menjadi

pendorong untuk organisasi agar mampu menghadapi perubahan iklim bisnis atau perubahan lingkungan. Perusahaan harus memiliki strategi yang sesuai dalam menghadapi perubahan yang terjadi. Menurut Mochamadardiansyah *et al.* (2017) saat ini kemampuan dalam bersaing global merupakan salah satu elemen paling mendasar untuk menentukan strategi perusahaan. Hal tersebut merupakan hasil dari perubahan paradigma ekonomi industri menjadi ekonomi pengetahuan.

Tjakraatmadja *et al.* (2015) menjelaskan ekonomi berbasis pengetahuan adalah ekonomi yang menggunakan ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai mesin penggerak perekonomian. Tjakraatmadja *et al.* (2015) terdapat berbagai negara di Asia yang sudah menerapkan *knowledge management* antara lain: Korea, India, Singapura, Malaysia, Thailand, dan Taiwan. Masing-masing dari tiap Negara membawa visinya. Seperti Singapura di abad 21 mempunyai visi untuk menjadi masyarakat yang berbasis pengetahuan. Sedangkan Malaysia di tahun 2020 mempunyai visi ekonomi yang berbasis pengetahuan.

Sangat penting bagi perusahaan untuk memandang pengetahuan sebagai sumber daya berharga dan strategik. Ha *et al.* (2016) dalam lingkungan yang bergejolak saat ini, pengetahuan telah dipandang sebagai sumber daya kompetitif strategi utama. Mengingat pentingnya pengetahuan, perusahaan didorong untuk mengembangkan kemampuan mereka untuk mengelola pengetahuan yang akan menggerakkan mereka untuk menjadi lebih kompetitif dan inovatif.

*Knowledge management* selalu berkaitan dengan budaya organisasi, sehingga perlu mengakui adanya perubahan pasar yang mengakibatkan terjadi benturan antara budaya organisasi dan *knowledge management* (Jafari *et al.* dalam Akhavan *et al.*, 2014). Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi karena sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian atau hasil kinerja yang ditetapkan, sehingga jika budaya organisasi baik, maka tidak mengherankan jika anggota organisasi adalah orang-orang yang baik dan berkualitas (Joushan *et al.*, 2015).

Perusahaan yang kompetitif dan inovatif membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dalam menunjang kegiatan bisnis perusahaan. Terdapat

hal-hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Menurut Katili *et al.* (2015) salah satu hal penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan adalah mengelola sumber daya manusia. Tanpa adanya SDM yang kuat dan handal perusahaan tidak dapat beroperasi 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 di tengah persaingan bisnis global. Harmen & Darma (2018) menyatakan bahwa setiap organisasi dituntut untuk memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal dan berkualitas untuk melakukan kegiatan operasional organisasi. Menurut Nisa *et al.* (2016) SDM merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi yang berfungsi sebagai penentu arah kebijakan dan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Tujuan organisasi tentunya dapat tercapai apabila kinerja karyawan dapat dimaksimalkan.

Terdapat faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan perlu diperhatikan oleh perusahaan agar karyawan dapat bekerja secara maksimal. Menurut Joushan *et al.* (2015) kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai macam faktor, baik itu faktor internal di masing-masing karyawan yang berupa sifat dan kemampuan seseorang, maupun dari faktor eksternal yaitu lingkungan kerja organisasinya. Octavia & Susilo (2018) kinerja merupakan salah satu cara untuk melihat perkembangan sebuah perusahaan, maka dari itu kinerja merupakan hal yang sangat penting keberadaannya dalam sebuah perusahaan. Menurut Falah & Prasetya (2017) kinerja adalah ukuran mengenai produktivitas kerja karyawan dalam mencapai tugas-tugas dan pekerjaannya, bagaimana karyawan telah berkontribusi bagi kemajuan perusahaan.

Terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia. Mahmudi (dalam Nisa *et al.*, 2016) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja SDM yaitu faktor individu, faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor sistem, dan faktor situasi. Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor individu yang didalamnya termasuk pengetahuan yang dimiliki individu tersebut.

Budaya organisasi dan *knowledge management* sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan di dalam suatu perusahaan. Menurut Mochamadardiansyah *et al.* (2017) salah satu faktor yang terkait dengan upaya meningkatkan kinerja sumber daya manusia adalah berkenaan dengan manajemen pengetahuan, dimana beberapa studi terdahulu menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan mampu mempengaruhi kinerja pegawai. Nisa *et al.* (2016) menjelaskan manajemen pengetahuan adalah serangkaian proses penciptaan, pengkomunikasian dan penerapan *knowledge* perusahaan sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja karyawan maupun organisasi. Ahmed *et al.* (pada Bantam *et al.*, 2016) menjelaskan manajemen pengetahuan terjadi seiring proses organisasi, teknologi proses informasi, strategi organisasi dan budaya untuk meningkatkan manajemen dan mempengaruhi pengetahuan serta proses pembelajaran manusia yang bertujuan untuk memberikan keuntungan bagi perusahaan. Selain itu pada penelitian Harmen & Darma (2018) *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Nisa *et al.* (2016) menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan ketika diuji secara bersama-sama. Sedangkan menurut Falah & Prasetya (2017) *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Mochamadardiansyah *et al.* (2017) manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Sehingga organisasi perlu memikirkan penerapan *knowledge management* sehingga berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan seperti apa yang dirasa sesuai bagi karyawan.

Terdapat dua karakteristik penting dalam *knowledge management* yaitu: (1) semakin banyak organisasi yang memasukkan *knowledge management* sebagai filosofi bisnis mereka dan ini membuat *knowledge management* sebagai hal yang biasa yang dilaksanakan (2) semakin banyak pengetahuan yang ada membuat pengetahuan yang didapatkan dari pengalaman lebih memuaskan, dan membuat *knowledge management* semakin kompleks (Cahyani & Anwar, 2016).

Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Ilmaniar & Djastuti (2018) menjelaskan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *knowledge management* dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan. Joushan *et al.* (2015) budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Bantam *et al.* (2016) budaya organisasi berpengaruh terhadap *knowledge management*.

Kinerja yang sudah diberikan oleh karyawan dapat dilihat melalui hasil penilaian yang dilakukan perusahaan secara rutin. Terdapat standar penilaian kinerja yang ditetapkan oleh Dana Pensiun Telkom yaitu melalui *Key Performance Index* (KPI) yang disesuaikan sesuai kebutuhan perusahaan. Dengan dilakukannya penilaian kinerja karyawan, dapat dilihat seberapa tinggi atau rendah kinerja individu tersebut. Penilaian kinerja dilakukan setiap tiga bulan sekali yang hasilnya akan di akumulasikan pada akhir tahun. Berikut pada Tabel 1.1 merupakan kriteria nilai NKI Dana Pensiun Telkom.

Tabel 1.1 Kriteria Nilai NKI Dana Pensiun Telkom

Nilai NKI	Range	Keterangan
P1	$\geq 110$	Istimewa
P2	$103 \leq X < 110$	Baik Sekali
P3	$96 \leq X < 103$	Baik
P4	$90 \leq X < 96$	Kurang
P5	$< 90$	Kurang Sekali

*Sumber: Data Dana Pensiun Telkom, 2020*

Berikut merupakan nilai kinerja karyawan Dana Pensiun Telkom dari tahun 2016 hingga tahun 2018 berdasarkan NKI.



Tabel 1.2 Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Tahun 2016-2018

<b>Kategori Kinerja</b>	<b>Tahun 2016</b>	<b>Tahun 2017</b>	<b>Tahun 2018</b>
<b>P1</b>	-	-	-
<b>P2</b>	100%	100%	6%
<b>P3</b>	-	-	67%
<b>P4</b>	-	-	-
<b>P5</b>	-	-	27%

*Sumber: Hasil olahan peneliti, 2020*

Tabel 1.2 merupakan hasil rata-rata penilaian kinerja karyawan pada Dana Pensiun Telkom dari tahun 2016 – 2018. Dapat dilihat bahwa pada tahun 2016 penilaian kinerja seluruh karyawan 100% berada pada posisi P2. Tahun 2017 penilaian kinerja karyawan 100% berada pada posisi P2. Selanjutnya, pada tahun 2018 penilaian kinerja karyawan 6% berada pada posisi P2, 67% berada pada posisi P3, dan 27% berada pada posisi P5. Dengan demikian grafik persentase kinerja karyawan Dana Pensiun Telkom mengalami penurunan.

Budaya perusahaan adalah pernyataan formula budaya organisasi sebagai cara bekerja yang secara nyata nampak dalam perilaku kerja dan memberikan dampak pada layanan, produk, dan kinerja. Formulasi budaya perusahaan Dana Pensiun Telkom disebut “*The Dapen Telkom Way*”. Sebagai bagian dari Telkom Group, budaya Dana Pensiun Telkom “*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 Perencanaan dan Manajemen Kualitas (PMK) Dana Pensiun Telkom (Herna, 2019).



Gambar 1.3 The Dapen Telkom Way

Sumber: Dana Pensiun Telkom, 2020



Gambar 1.4 Kipas Budaya Dana Pensiun Telkom 2019

Sumber: Dana Pensiun Telkom, 2020

Pada tahun 2016 dan 2017 Dana Pensiun Telkom hanya mencapai tahap final pada perlombaan kipas budaya, sedangkan pada tahun 2018 hanya mencapai tahap *on desk* saja. Pada kegiatan kipas budaya dilakukan penilaian *on desk* dan *on site*, dimana pada penilaian *on desk* dilakukan dengan memeriksa berkas sedangkan pada *on site* dilakukan dengan pemeriksaan langsung dilapangan. Hal ini

menunjukkan bahwa Dana Pensiun Telkom sudah mengimplementasikan budaya organisasinya dengan baik tetapi masih belum maksimal, bahkan terjadi penurunan.

Penilaian implementasi budaya organisasi dapat dilihat berdasarkan hasil survey yang dilakukan oleh perusahaan terhadap seluruh karyawannya. Pada Dana Pensiun Telkom, organisasi menggunakan *entropy (culture health)* sebagai salah satu cara untuk menilai keberhasilan budaya organisasi. Berikut merupakan nilai *entropy (culture health)* Dana Pensiun Telkom dari tahun 2016 hingga tahun 2018.

Tabel 1.3 *Entropy (Culture Health)* Dana Pensiun Telkom Tahun 2016-2018

	2016	2017	2018
<b>Target</b>	9,00	9,00	9,00
<b>Realisasi</b>	9,00	8,00	8,00
<b>Persentase</b>	100%	88,89%	88,89%

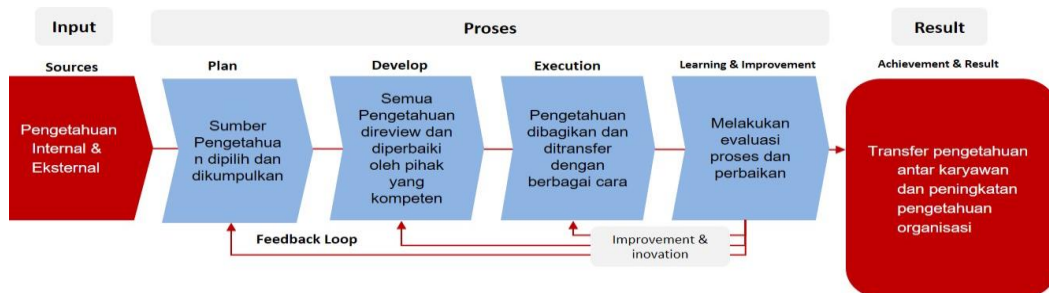
*Sumber: Hasil olahan peneliti, 2020*

Tabel 1.3 merupakan hasil *entropy (culture health)* Dana Pensiun Telkom dari tahun 2016 – 2018. Dapat dilihat bahwa pada tahun 2016 hasil *entropy* menunjukkan budaya organisasi 100% terealisasi sesuai target. Pada tahun 2017 hasil *entropy* menunjukkan budaya organisasi 88,89% terealisasi. Selanjutnya, pada tahun 2018 hasil *entropy* menunjukkan budaya organisasi Dana Pensiun Telkom 88,89% terealisasi. Dengan demikian grafik persentase budaya organisasi Dana Pensiun Telkom terjadi penurunan.

Dana Pensiun Telkom selalu mengupayakan pelayanan terbaik untuk konsumen dengan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki yaitu karyawan secara unggul. Untuk itu pihak perusahaan perlu menciptakan penerapan manajemen sumber daya manusia yang baik melalui budaya organisasi dan *knowledge management*. Dana Pensiun Telkom sangat menyadari bahwa pentingnya budaya yang dimiliki perusahaan akan mendukung kinerja karyawannya. Selain itu, proses pembelajaran yang konsisten dan berkelanjutan melalui *knowledge management* sebagai sistem manajemen berperan sebagai sarana pembelajaran bagi karyawan dengan menyediakan sumber pengetahuan, transfer pengetahuan, dan penggunaan pengetahuan. Oleh karena itu karyawan perusahaan memiliki peran yang penting untuk mencapai keberhasilan perusahaan.

Perusahaan perlu memperhatikan kinerja karyawan yang dimiliki agar tercapainya tujuan dari perusahaan.

Strategi implementasi KM di Dana Pensiun Telkom yaitu berupaya mewujudkan suatu *Knowledge Management System* yang terintegrasi secara korporat melalui penyatuan seluruh 3 pilar utama KM, yaitu (1) *people*: salah satu kriteria pengukuran kompetensi pegawai adalah melalui aktivitas *knowledge management* yang meliputi *knowledge sharing*, *knowledge capturing*, *community of practice*, dan inovasi yang menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari pengembangan diri pegawai, (2) *process*: telah diterbitkan dan disempurnakan kebijakan-kebijakan sebagai pedoman pelaksanaan aktivitas *knowledge management* termasuk pemberian penghargaannya, (3) *technology* : menerapkan teknologi kolaboratif yang diharapkan cukup adaptif mengikuti perkembangan teknologi saat ini. Berikut merupakan *framework* sistem pengelolaan pengetahuan pada Dana Pensiun Telkom.



**Gambar 1.5 Framework Sistem Pengelolaan Pengetahuan**

*Sumber: Dana Pensiun Telkom, 2020*

Penerapan *knowledge management* pada Dana Pensiun Telkom dapat dilihat dari hasil *assessment* yang dilakukan perusahaan. Berikut merupakan hasil *assessment knowledge management* dari tahun 2016 hingga tahun 2018.

**Tabel 1.4 Hasil Assessment Knowledge Management Tahun 2016 - 2018**

	2016	2017	2018
<b>Target</b>	75	70	70
<b>Realisasi</b>	76,68	76	70
<b>Persentase</b>	102,24%	108,57%	100%

*Sumber: Hasil olahan peneliti, 2020*

Tabel 1.4 merupakan hasil *assessment knowledge management* tahun 2016 - 2018. Dapat dilihat bahwa pada tahun 2016 hasil *assessment* berada pada posisi 102,24%. Pada tahun 2017 hasil *assessment* berada pada posisi 108,57%. Sedangkan, pada tahun 2018 hasil *assessment* berada pada posisi 100%. Dengan demikian grafik persentase *knowledge management* Dana Pensiun Telkom terjadi penurunan pada tahun 2017 ke tahun 2018.

Berdasarkan hasil *data yang diperoleh* menjelaskan kondisi perusahaan berkaitan dengan budaya organisasi, *knowledge management* dan kinerja mengalami penurunan. Berdasarkan fenomena yang ada dan penelitian terdahulu, peneliti ingin melakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan *knowledge management* terhadap kinerja karyawan pada Dana Pensiun Telkom.

### **1.3 Perumusan Masalah**

Perkembangan teknologi informasi dan ilmu pengetahuan menjadi pendorong untuk organisasi agar dapat bersaing secara global di era globalisasi seperti sekarang ini. Ekonomi berbasis pengetahuan menjadikan ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai penggerak perekonomian dan menuntut organisasi untuk memperhatikan pengelolaan pengetahuan yang ada. Penerapan *knowledge management* yang baik dan maksimal akan dapat menghasilkan sumber daya manusia yang handal dan berkualitas untuk melakukan kegiatan operasional organisasi dan mencapai tujuan perusahaan. Budaya yang dimiliki oleh organisasi sangat berpengaruh dalam mendorong kinerja karyawannya. Kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam menunjang keberhasilan suatu organisasi maka dari itu organisasi harus mendukung dalam peningkatan produktivitas kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan meningkat apabila didukung dengan budaya organisasi yang kuat dan penerapan *knowledge management* dengan efektif yang dapat dimanfaatkan secara maksimal.

Namun, berdasarkan hasil data sekunder menjelaskan kondisi perusahaan berkaitan dengan budaya organisasi, *knowledge management* maupun kinerja karyawan menunjukkan penurunan dan inkonsistensi.

#### **1.4 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah diatas, menimbulkan beberapa pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Seberapa kuat tingkat budaya organisasi di Dana Pensiun Telkom?
2. Seberapa efektif tingkat *knowledge management* di Dana Pensiun Telkom?
3. Seberapa bagus tingkat kinerja karyawan di Dana Pensiun Telkom?
4. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi dan *knowledge management* secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan di Dana Pensiun Telkom?

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui seberapa kuat tingkat budaya organisasi di Dana Pensiun Telkom.
2. Mengetahui seberapa efektif tingkat *knowledge management* di Dana Pensiun Telkom.
3. Mengetahui seberapa bagus tingkat kinerja karyawan di Dana Pensiun Telkom.
4. Mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi dan *knowledge management* secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan di Dana Pensiun Telkom.

#### **1.6 Manfaat Penelitian**

##### **1.6.1 Kegunaan Akademis**

Melalui penelitian ini diharapkan dapat melengkapi keilmuan di bidang Sumber Daya Manusia khususnya yang berkaitan dengan budaya organisasi dan *knowledge management* yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

## **1.6.2 Kegunaan Praktis**

Melalui penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan untuk bahan masukan (umpan balik) bagi Dana Pensiun Telkom (Dapentel) dalam hal kinerja karyawan, budaya organisasi dan *knowledge management*.

## **1.7 Ruang Lingkup Penelitian**

### **1.7.1 Variabel Penelitian**

Penelitian ini menggunakan Budaya Organisasi (X1) dan *Knowledge Management* sebagai variabel independen (X2) dan Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen (Y).

### **1.7.2 Lokasi dan Objek Penelitian**

Lokasi penelitian ini dilakukan di Jalan Surapati No. 151, Sukaluyu, Cibeunying Kaler, Bandung, Jawa Barat 40122 dengan nomor Telepon (022) 2500983 dan Faksimile (022) 2530296 – (022) 2530297.

### **1.7.3 Periode Penelitian**

Penelitian ini dilakukan mulai bulan September 2019 hingga bulan Desember 2019.

## **1.8 Sistematika Penulisan Tugas Akhir**

Dalam penulisan tugas akhir ini yang merupakan laporan dari hasil penelitian, direncanakan terdiri dari lima bab yang berisikan:

### **a. BAB I : PENDAHULUAN**

Pada bab ini berisikan penjelasan secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian. Bab ini terdiri dari gambaran umum objek penelitian, latar belakang, perumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan.

### **b. BAB II : KAJIAN PUSTAKA**

Pada bab ini berisi rangkuman teori-teori yang terkait dengan penelitian dan berisi kerangka pemikiran serta penelitian terdahulu yang menjadi referensi penelitian.

### **c. BAB III : METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat menjawab atau menjelaskan masalah penelitian.

**d. BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini menguraikan secara kronologis dan sistematis hasil penelitian dan pembahasannya sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian.

**e. BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini berisikan kesimpulan atas hasil dari penelitian dan memberikan saran untuk perbaikan bagi penelitian selanjutnya.