

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Sejarah Umum Dana Pensiun Telkom

Pada tahun 1982 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 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 s. 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/MPPT-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 Nopember 1991 dengan nama Yayasan Dana Pensiun Pegawai PT. Telkom Indonesia disingkat YDPP Telkom.

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 Dana Pensiun Telkom

a. Visi Dana Pensiun Telkom

Menjadi Dana Pensiun Pemberi Kerja Terbaik di Indonesia

b. Misi Dana Pensiun Telkom

- 1) mengelola kesinambungan pembayaran manfaat pensiun secara tepat waktu, jumlah, dan penerima
- 2) mengembangkan dana secara optimal dan aman sesuai aturan dan arahan investasi
- 3) memberikan pelayanan dan melaksanakan praktek-praktek terbaik untuk memberikan hasil terbaik bagi stakeholders melalui SDM yang kompeten

1.1.3 Logo Perusahaan

Dana Pensiun Telkom adalah Badan Hukum berupa Dana Pensiun Pemberi Kerja (DPPK) yang menyelenggarakan Program Pensiun Manfaat Pasti bagi Karyawan Telkom yang diangkat perusahaan sebagai karyawan sebelum Juli tahun 2002. Dana Pensiun Telkom merupakan lembaga keuangan berbadan hukum yang didirikan oleh PT. Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk. dengan maksud dan tujuan untuk menyelenggarakan Program Pensiun Manfaat Pasti (PPMP).



Gambar 1.1 Logo Dana Pensiun Telkom

Sumber: www.dapentel.co.id

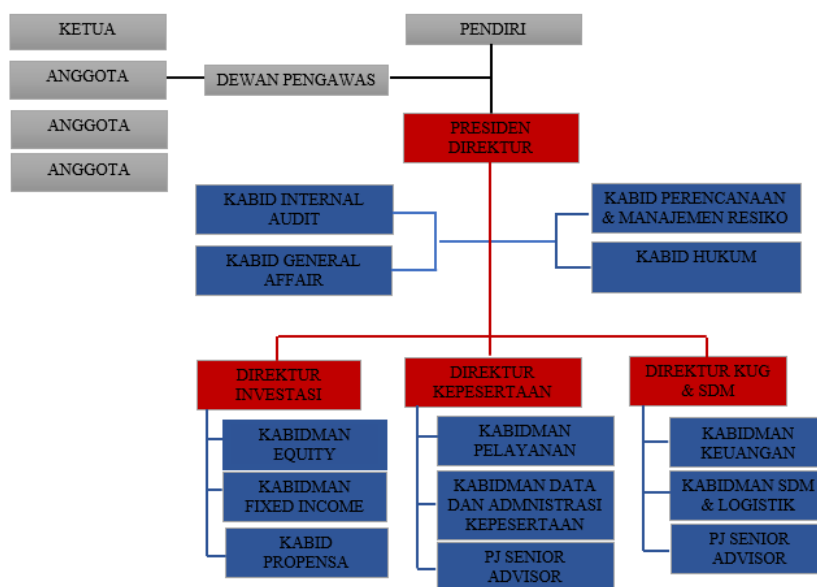
Dari gambar 1.1 terdapat makna logo Dana Pensiun Telkom sebagai berikut:

- 1) Tiga elemen kotak melambangkan 3 (tiga) misi Dana Pensiun Telkom
- 2) Satu bentuk busur melambangkan visi Dapen Telkom, kesan lentur merepresentasikan layanan prima (service excellence)

- 3) Bentuk logo yang dinamis ke arah kanan atas menggambarkan nilai positif dan wawasan jauh ke depan, sebagai wujud dan profesionalisme dan pengelolaan dan pembangunan dana serta terus berusaha memberikan hasil terbaik.

1.1.4 Struktur Organisasi

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



Gambar 1.2 Struktur Organisasi Dana Pensiun Telkom

Sumber: Data olahan Peneliti

1.1.5 Uraian Tugas Pokok Unit Kerja

a. Presiden direktur

- 1) Presiden direktur Dana Pensiun Telkom yang selanjutnya disingkat PRESDIR Dapen 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 kewenangan 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, Arahana investasi, rencana investasi, dan rencana kerja dan anggaran Dapen Telkom, serta mengendalikan implementasinya sesuai dengan ketentuan dewan pengawas dan sesuai ketentuan/regulasi yang berlaku
 - f) Menetapkan struktur organisasi dan membangun sistem perusahaan, serta mengendalikan implementasinya

b. Direktur Investasi

- 1) Tugas utama Direktur investasi disamping tugasnya sebagai anggota pengurus adalah memastikan pencapaian return yang optimal seluruh portofolio investasi pada tingkat resiko yang dapat diterima. Sehingga mampu mendukung terjaganya kesinambungan pembayaran manfaat pensiun, dengan menyelenggarakan pengelolaan strategi dan operasi pengembangan dana yang efektif dan efisien, dalam koridor kebijakan dan regulasi yang berlaku.
- 2) Tanggung jawab dan wewenang Direktur investasi diantaranya, namun tidak terbatas pada
 - a) Menemukan strategi fungsional pengelolaan investasi
 - b) Menentukan kebijakan, tata kelola, dan mekanisme fungsional pengelolaan investasi
 - c) Menentukan rencana strategis (inisiatif strategis) dan program fungsional
 - d) Mengelola implementasi strategi dan kebijakan fungsional
 - e) Mengelola implementasi rencana strategis dan program fungsional

- f) Mengelola resiko investasi dan resiko proses bisnis fungsional pengelolaan investasi
 - g) Mengelola kerja sama dengan pihak internal dan eksternal terkait
 - h) Mengelola dan mengembangkan sumber daya yang menjadi tanggung jawabnya
- 3) Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab Direktur investasi dibantu oleh :
- a) Kepala bidang investasi *fixed income*
 - b) Kepala bidang *equity*, dan
 - c) Kepala bidang investasi property dan penyertaan saham (propensa)

c. Direktur Kepesertaan

- 1) Tugas utama Direktur kepesertaan disamping tugasnya sebagai anggota pengurus adalah memastikan pembayaran manfaat pensiun tepat waktu, jumlah, dan penerima, sehingga dapat memberikan kepuasan optimal kepada peserta, dengan menyelenggarakan pengelolaan strategi dan operasi fungsi manajemen data dan administrasi, manajemen program dan pelayanan yang efektif dan efisien, dalam koridor kebijakan dan regulasi yang berlaku
- 2) Tanggung jawab dan wewenang Direktur kepesertaan diantaranya, namun tidak terbatas pada :
- a) Menentukan strategi fungsional pengelolaan kepesertaan
 - b) Menentukan kebijakan, tata kelola, 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 terkait
 - 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 dan operasi fungsi manajemen keuangan, sumber daya manusia, dan logistik yang efektif dan efisien, dalam koridor kebijakan dan regulasi yang berlaku
- 2) Tanggung jawab dan wewenang Direktur Keuangan & SDM diantaranya, namun tidak terbatas pada :
 - a) Menentukan strategi fungsional pengelolaan keuangan, sumber daya manusia, 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 keuangan, sumber daya manusia, dan logistik
 - g) mengelola kerjasama 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/konsultatif

1.2 Latar Belakang Penelitian

Seiring dengan berkembangnya zaman, perusahaan dituntut untuk terus tumbuh dan berkembang ditengah lingkungan yang terus berubah secara cepat, sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu asset perusahaan yang harus selalu dikembangkan agar dapat menjalankan perannya secara optimal yaitu mendorong peningkatan efektivitas perusahaan atau organisasi. Menurut Sedarmayati (2017:3)

pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu proses pemanfaatan SDM secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan, dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pemanfaatan SDM secara efektif dapat menjadi sebuah kekuatan perusahaan dalam menjalankan strateginya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada peran strategis SDM sebagai asset penting sekaligus sebagai pelaksana strategi perusahaan. Untuk menjalankan peran strategis tersebut maka kompetensi SDM menjadi faktor yang menentukan, dan oleh karenanya perusahaan perlu melakukan pengembangan SDM dalam rangka meningkatkan kompetensi SDM secara berkelanjutan. Sumber daya manusia yang memiliki kompetensi akan mampu mengerjakan tuntutan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Tingkat kompetensi tersebut akan mempengaruhi kinerja individu yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja perusahaan. Berikut hasil kinerja perusahaan Dana pensiun Telkom selama 4 tahun terakhir tersaji pada Tabel 1.1

TABEL 1. 1
REKAPITULASI NILAI KINERJA PERUSAHAAN

NO	TAHUN							
	2016		2017		2018		2019	
	TARGET	REALISASI	TARGET	REALISASI	TARGET	REALISASI	TARGET	REALISASI
FINANCIAL	40 %	42,86 %	60 %	66,08 %	55 %	52,38 %	40 %	40,34 %
COSTUMER	25 %	26,18 %	10 %	10,5 %	15 %	15,17 %	15 %	15,58 %
INTERNAL BUSSINES PROCESS	25 %	26,12 %	25 %	25,46 %	20 %	21 %	35 %	36,58%
LEARNING & GROWTH	25 %	10,07 %	5 %	5,25 %	10 %	10,44 %	10 %	10,34%
TOTAL	100 %	105,23 %	100 %	107,29 %	100 %	98,99 %	100 %	102,84 %

Sumber: Data Internal Perusahaan

Berdasarkan data yang tersaji pada Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa pada tahun 2018 kinerja perusahaan mengalami penurunan target yang ditentukan oleh perusahaan tidak sesuai dengan realisasi pada tahun tersebut. Kemajuan dan keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada kinerja individu. Karyawan diharuskan bekerja secara optimal sehingga dapat berdampak positif pada kinerja perusahaan.

Perusahaan melakukan evaluasi kinerja individu untuk mengukur kinerja karyawan yang dilakukan secara periodik. Begitu pula yang dilakukan oleh Dana Pensiun Telkom, secara periodik setiap tahun melakukan evaluasi pengukuran kinerja karyawan. Informasi hasil evaluasi pengukuran kinerja tersebut digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan tentang SDM.

Menurut Moehariono dalam Ma'ruf Abdullah (2014:3) kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Pada kantor Dana Pensiun Telkom kinerja diukur dengan menggunakan kriteria dan bobot penilaian sebagaimana yang disajikan pada Tabel 1.2. Kriteria tersebut mencakup unsur nilai pencapaian karyawan, kategori dan kesimpulan kinerja karyawan.

TABEL 1. 2
KRITERIA PENILAIAN KINERJA KARYAWAN

Nilai Pencapaian Karyawan	Kategori	Kesimpulan Kinerja Karyawan
>110	P1	Istimewa
103 < s.d. 110	P2	Sangat Baik
96-103	P3	Baik
90 s.d. < 96	P4	Kurang
< 90	P5	Sangat Kurang

Sumber: Data Internal Perusahaan

Dalam melakukan evaluasi pencapaian kinerja setiap karyawan, Dana Pensiun Telkom memberikan kesempatan kepada karyawan yang dinilai untuk menyampaikan *feedback* saat proses evaluasi kinerja. Hal ini dimaksudkan agar kegiatan evaluasi kinerja karyawan dapat menumbuhkan perilaku positif karyawan berupa peningkatan motivasi untuk terus berprestasi lebih baik lagi. Selain itu proses *feedback* tersebut diharapkan dapat menjadi alat untuk mengetahui kelemahan dan kelebihan setiap karyawan sehingga perusahaan dapat melakukan tindakan pembinaan berupa pelatihan dan pengembangan karyawan sesuai dengan tuntutan kebutuhan.

Hasil evaluasi kinerja karyawan Dana Pensiun Telkom selama 3 tahun terakhir tersaji pada Tabel 1.3 berikut.

TABEL 1.3
REKAPITULASI KINERJA INDIVIDU

Kategori	2016		2017		2018	
	Σ karyawan	%	Σ karyawan	%	Σ karyawan	%
P1	0	0	0	0	0	0
P2	54	96,4	69	100	4	6
P3	2	3,6	0	0	63	94
P4	0	0	0	0	0	0
P5	0	0	0	0	0	0
Total/Presentasi	56	100%	69	100%	67	100%

Sumber: Data internal SDM

Berdasarkan data yang tersaji pada Tabel 1.3 dapat diketahui bahwa kinerja karyawan Dana Pensiun Telkom tidak sesuai harapan perusahaan karena masih terdapat karyawan yang mendapatkan nilai kinerja P3. Sesuai hasil wawancara dengan pak Dadang pada bagian SDM dijelaskan bahwa perusahaan menargetkan kinerja individu karyawan minimal P2. Hal ini sejalan dengan strategi perusahaan bahwa untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dalam visi dan misi, harus didukung oleh kinerja individu karyawan yang unggul. Pengelolaan kinerja karyawan difokuskan pada upaya untuk meningkatkan produktivitas dan kontribusi karyawan terhadap pencapaian target yang telah ditetapkan perusahaan.

Pada Tabel 1.2 terlihat bahwa pada Tahun 2016 ada sebanyak 2 orang atau sebesar 3,6% karyawan yang mendapatkan nilai hasil evaluasi kinerja pada kategori P3. Pada Tahun 2017 terjadi peningkatan karna semua karyawan mendapatkan nilai pada kategori P2 sesuai target perusahaan. Pada tahun 2018 terjadi penurunan kinerja yang sangat signifikan yaitu ada sebanyak 63 orang atau sebesar 96% karyawan yang mendapatkan nilai evaluasi kinerja pada kategori P3. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu karyawan Dana Pensiun Telkom penurunan ini disebabkan oleh kontrak manajemen Presdir yang tidak tercapai, hal sangat fundamental adalah faktor ekonomi makro dimana akhir tahun 2018 kondisi perekonomian Indonesia turun, sedangkan investasi Dana Pensiun Telkom hampir 90% berada di pasar uang, hal ini

berimbang kepada kinerja perusahaan dan kinerja individu. Kerja individu sangat di pengaruhi oleh kerja unit, jika kinerja unit bagus maka kinerja individunya pun bagus.

Hal ini sangat tidak diharapkan oleh perusahaan karena kinerja individu karyawan yang rendah mengindikasikan kinerja perusahaan yang juga rendah pada periode tahun tersebut. Kinerja perusahaan yang rendah dapat diartikan tujuan perusahaan belum dicapai secara optimal sebagaimana yang diinginkan.

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan salah satunya adalah *ability* karyawan. Sedangkan *ability* dibangun oleh *knowledge* dan *skill* Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Mangkunegara (2010:13) yang merumuskan bahwa:

$$\begin{aligned} \text{Human performance} &= \text{ability} \times \text{motivation} \\ \text{Motivation} &= \text{attitude} \times \text{situation} \\ \text{Ability} &= \text{knowledge} \times \text{skill} \end{aligned}$$

Apabila seorang karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang cukup baik maka akan sangat mudah untuk mendapatkan hasil kinerja yang maksimal. Dana Pensiun Telkom memfokuskan upaya peningkatan kinerja karyawan dengan melakukan efisiensi ketenagakerjaan dan efektivitas organisasi, yaitu dengan cara meningkatkan *ability* karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan. Kebijakan pengembangan SDM dituangkan dalam road map pengembangan SDM yang sarannya adalah mengembangkan kompetensi karyawan yang bersertifikasi secara berkelanjutan dan penerapan nilai budaya perusahaan. Dalam hal meningkatkan kompetensi karyawannya Dana Pensiun Telkom menerapkan sistem manajemen SDM berbasis kompetensi. Sistem ini mengedepankan kompetensi dan kinerja serta prestasi individu karyawan dalam pengembangan karirnya.

Dana Pensiun Telkom terus melakukan peningkatan kompetensi SDM melalui program pelatihan. Pada periode 3 tahun terakhir kegiatan pelatihan untuk karyawan yang telah dilaksanakan disajikan pada Tabel 1.4 berikut:

TABEL 1. 4
JENIS PELATIHAN YANG DISELENGGARAKAN

No	Nama peserta	Nama pelatihan	Tanggal pelaksanaan
1	Amanda inke mahardika	Training dan sertifikasi MUDP	18 Juli 2017
2	Andrian	<i>Certified risk management professional</i>	4 Desember 2017
3	Bahrudin ismet	Sertifikasi manajemen risiko	12 Desember 2017
4	Harjono	Qualified internal auditor lanjutan 1	31 Juli 2017
5	Harjono	Sertifikasi internal audit lanjutan II	23 Oktober 2017
6	Irwan susilawan	<i>Certified risk management officer</i>	11 Desember 2017
7	Tinton tadarus suwarjana	Ujian sertfikasi manajemen risiko	16 Maret 2018
8	Dian mustika	<i>IHT Awareness, Understanding, & Implementing ISO 9001:2015</i>	25 april 2018
9	Edin sutrisno	<i>Training purnabhakti</i>	05 februari 2018
10	Helmi rahmayadi	<i>Design sprint dissemination</i>	13 Maret 2018
11	Sapta prayitna	<i>Bond marketing analysis</i>	09 november 2016
12	Andang purwantoro	<i>Training Comprehensive Report Writing & Analysis</i>	21 september 2016
13	Sudji djuwartono	<i>Financial modelling</i>	17 mei 2016
14	Wawan kustiawan	Pelatihan dan sertifikasi MUDP	03 Agustus 2016

Sumber: Data Olahan Peneliti

Berdasarkan Tabel 1.4 diatas menunjukkan bahwa terdapat 14 jenis pelatihan yang diselenggarakan oleh kantor dana pensiun telkom guna meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan. Dengan meningkatnya kemampuan dan keterampilan seorang karyawan maka kinerja perusahaan dan kinerja karyawan pun akan meningkat.

Pelatihan menjadi salah satu upaya perusahaan dalam mengembangkan kemampuan yang dimiliki karyawan sehingga pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja karyawan tersebut.. berdasarkan hasil wawancara dengan 10 orang karyawan dengan jabatan officer (3 orang) senior officer (4 orang) kepala bidang (3 orang) hasil wawancara yang dilakukan disajikan pada Tabel 1.5 berikut:

TABEL 1.5
HASIL WAWANCARA

jabatan	Hasil Wawancara
Kepala bidang	Dana Pensiun Telkom melakukan program pelatihan untuk mengembangkan kemampuan dan pengetahuan setiap karyawan. Setiap pelatihan yang diselenggarakan perlu penyesuaian dengan kebutuhan karyawan serta unitnya agar pelatihan tersebut dapat dinilai baik dalam meningkatkan kinerja karyawan.
Senior Officer	Dengan adanya perkembangan zaman dimana hampir semua pekerjaan dapat dilakukan dengan digital maka karyawan dana pensiun dituntut untuk mengikuti perkembangan tersebut. Karyawan perlu mengikuti pelatihan-pelatihan agar dapat memahami dan menguasai materi yang diberikan dan diimplementasikan secara langsung pada saat bekerja.
Officer	Pelatihan di Dana Pensiun Telkom belum dinilai baik. Pelatihan yang diselenggarakan terkadang tidak sesuai dengan kebutuhan kami serta kami sulit memahami materi yang disampaikan oleh mentor dikarenakan disaat pelatihan kami pun dituntut untuk mengerjakan pekerjaan lain sehingga fokus kami terbagi. Adapun mentor yang kurang baik dalam menyampaikan materi pelatihan sehingga kami kurang menangkap apa yang mentor sampaikan

Menurut keterangan yang diperoleh dari hasil wawancara dan diketahui bahwa pelatihan yang dilakukan di Dana Pensiun Telkom belum dinilai baik, karyawan belum merasa puas dengan pelatihan yang dilakukan oleh Dana Pensiun Telkom karena tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh karyawan.

Selain faktor pelatihan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja salah satunya adalah budaya organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat menurut Kasmir (2016:189) beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja. Budaya organisasi dapat berjalan secara

optimal apalagi semua karyawan dapat menaati nilai norma yang ada di perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pak dadang bagian SDM, Nilai-nilai yang dianut Dana Pensiun Telkom dalam mengelola dana pensiun yang dapat memberikan makna lebih bagi setiap insan Dana Pensiun terdiri dari 3S & 3K: Solid – Speed – Smart – Ketepatan – Keterbukaan – Komitmen. Makna dari 3S&3K sebagai berikut

- a. Solid : 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 .
- b. *Speed*: sikap mental untuk bertindak secara proaktif dalam mengelola pekerjaan/penugasan secara cepat, tepat dan berkualitas.
- c. *Smart*: sikap mental untuk bertindak secara cerdas dalam menyelesaikan semua pekerjaan/penugasan untuk mencapai hasil yang membanggakan
- d. Ketepatan: Tepat dalam memilih & mengimplementasikan strategi dan tepat waktu, sasaran, jumlah, aturan, serta tepat prosedur.
- e. Keterbukaan: Terbuka dalam mengambil keputusan, terbuka dalam memberikan dan menerima informasi
- f. Komitmen: Komitmen untuk selalu memberikan yang terbaik

Pemahaman nilai budaya ini perlu dipahami oleh setiap karyawan Dana Pensiun Telkom agar dapat diimplementasikan secara maksimal. Budaya organisasi akan berpengaruh meningkatkan kinerja karyawan.. Sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya oleh R.Sasingkelo., Ch.Kojo., F. Rumokoy (2016) yang dilakukan di PT HORIGUCHI SINAR INSANI menunjukkan bahwa kinerja karyawan akan meningkat sejalan dengan perbaikan budaya organisasi.

Berdasarkan data dan fenomena yang ada, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: “ **Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan, studi di kantor Dana Pensiun Telkom “**

1.3 Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana gambaran pelatihan di Dana Pensiun Telkom?
- b. Bagaimana gambaran budaya organisasi di Dana Pensiun Telkom?
- c. Bagaimana gambaran kinerja karyawan di Dana Pensiun Telkom?
- d. Bagaimana pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Dana Pensiun Telkom baik pengaruh parsial maupun simultan?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dirumuskan tersebut diatas maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk menganalisis dan mengetahui gambaran pelatihan yang dilakukan di Dana Pensiun Telkom
- b. Untuk menganalisis dan mengetahui gambaran budaya organisasi di Dana Pensiun Telkom
- c. Untuk menganalisis dan mengetahui gambaran kinerja karyawan di Dana Pensiun Telkom
- d. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Dana Pensiun Telkom baik pengaruh parsial maupun simultan

1.5 Kegunaan Penelitian

Kegunaan hasil penelitian ini diharapkan akan berguna bagi pihak- pihak yang terkait yaitu:

1.5.1 Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan acuan, referensi, dan tamabahan wawasan bagi penelitian selanjutnya terutama yang berkenaan dengan pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

1.5.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan bagi perusahaan dan pihak lainnya yang terkait, serta masukan bagi perusahaan mengenai cara untuk meningkatkan kinerja karyawan

1.6 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.6.1 Lokasi penelitian

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

1.6.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian dilakukan pada bulan agustus hingga selesainya proses pengerjaan penelitian

1.7 Sistematika Penulisan

Berikut ini adalah sistematika penulisan dalam penelitian:

BAB I PENDAHULUAN

Pada Bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum objek penelitian, latar belakang, identifikasi masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada Bab ini terdapat hasil kajian kepustakaan terkait dengan topik pembahasan dan variabel penelitian untuk dijadikan dasar bagi penyusunan kerangka pemikiran dan perumusan hipotesis, meliputi rangkuman teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian dan ruang lingkup penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada Bab ini menjelaskan mengenai metode penelitian yang digunakan meliputi variabel operasional, tahapan penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, serta teknik analisis data.

BAB IV HASIL PEMBAHASAN

Pada Bab ini menguraikan tentang deskripsi objek penelitian analisis data dan pembahasan atas hasil dari pengolahan data.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada Bab ini terdapat kesimpulan atas penelitian yang telah dilakukan serta saran yang diberikan penulis untuk perusahaan dan penelitian selanjutnya.