

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Penelitian

1.1.1 Dana Pensiun Telkom Bandung

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. 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 November 1991 dengan nama Yayasan Dana Pensiun Pegawai PT. Telkom Indonesia disingkat YDPP 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). Pembentukan Dana Pensiun Telkom sendiri telah ditetapkan dalam Keputusan Direksi nomor 22 tahun 1997 tentang Peraturan Dana Pensiun dari Dana Pensiun Telkom (PDP Telkom) yang disahkan dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor Kep.494./KM.17/1997 tanggal 15 september 1997. Berdasarkan dasar hukum yang mengatur dana pensiun, Dana Pensiun Telkom mengacu peraturan UU No. 11

Tahun 1992 tentang Dana Pensiun Pemberi Kerja (DPPK) yang di dalamnya mengatur mengenai kepengurusan dana pensiun, iuran terhadap dana pensiun, hak peserta PMP, serta pengelolaan kekayaan dana pensiun. Arah dan tujuan Dana Pensiun Telkom adalah untuk memelihara kesinambungan penghasilan bagi para peserta PMP Dana Pensiun Telkom. Di luar itu Dana Pensiun Telkom sendiri dilarang memberikan manfaat lain atau hal - hal lain diluar manfaat pasti kepada peserta PMP, kecuali mendapat arahan langsung dari pendiri PT. Telkom. PT Telkom memiliki peranan yang sangat penting sebagai pembayar iuran dan penjamin kecukupan dana untuk Dana Pensiun Telkom.

1.1.2 Profil Dana Pensiun Telkom Bandung

Dapen 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).

1.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

Visi: “Menjadi Dana Pensiun pensiun pemberi kerja terbaik di Indonesia”

Misi:

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

1.1.4 Logo Perusahaan

Adapun logo dari perusahaan ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. 1 Logo Dana Pensiun Telkom

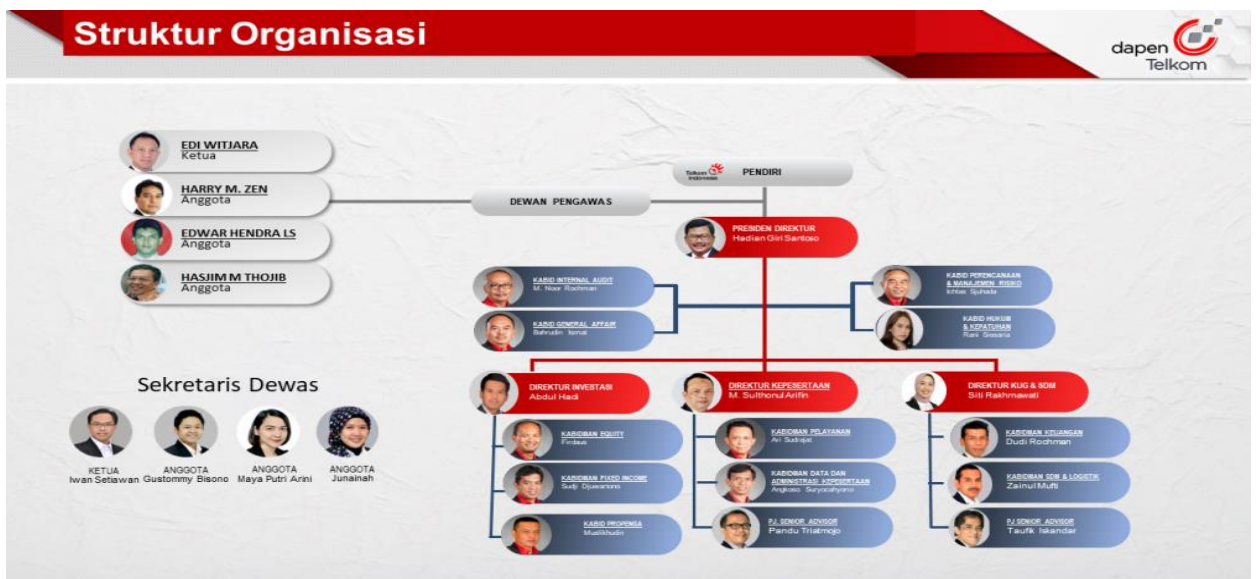
Sumber : <https://www.dapentel.co.id/>

Makna dari logo Dana pensiun Telkom:

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

1.1.5 Struktur Organisasi

Berikut terlampir struktur organisasi dari Dapen Telkom saat ini:



Gambar 1. 2 Struktur Organisasi Dana Pensiun Telkom

Sumber : <https://www.dapentel.co.id/>

1.1.6 Tugas Pokok Unit Kerja

a. Presiden direktur

- 1) Presiden direktur DANA PENSIUN TELKOM yang biasa disingkat PRESDIR DAPEN TELKOM memiliki tanggung 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 Presiden direktur DAPEN TELKOM adalah memastikan keberhasilan dana pensiun 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 PRESIDEN DIREKTUR DAPEN TELKOM antara lain:
 - 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 kerja dan anggaran (RKA) 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) Direktur Investasi dipimpin oleh seorang direktur yang disebut dengan Direktur Investasi dan biasa disingkat DIR INV.
- 2) Tugas utama Direktur Investasi adalah memastikan pencapaian return yang optimal seluruh portofolio investasi pada tingkat resiko yang dapat diterima.

Sehingga DAPEN TELKOM 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.

- 3) Tanggung jawab dan wewenang Direktur Investasi diantaranya adalah :
 - 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.
- 4) Dalam menjalankan tugas-tugas serta tanggung jawabnya Direktur Investasi dibantu oleh:
 - a) Kepala bidang investasi *fixed income*.
 - b) Kepala bidang *equity*.
 - c) Kepala bidang investasi property dan penyertaan saham (propensa).

c. Direktur Kepesertaan

- 1) Tugas utama Direktur Kepesertaan yaitu memastikan pembayaran manfaat pensiun kepada penerima manfaat pensiun tepat waktu, tepat jumlah, dan tepat penerima. Sehingga dapat memberikan kepuasan yang optimal kepada penerima manfaat pensiun. Sebagai Direktur Kepesertaan tugas pengelolaan strategi, manajemen data dan administrasi, manajemen program dan pelayanan yang efektif dan efisien, dalam koridor kebijakan serta regulasi-regulasi yang berlaku.
- 2) Tanggung jawab dan wewenang Direktur Kepesertaan diantaranya:
 - a) Menentukan strategi fungsional pengelolaan kepesertaan.
 - b) Menentukan kebijakan, tata kelola, dan mekanisme fungsional pengelolaan kepesertaan.

- c) Menentukan rencana strategis 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.
- 3) Dalam menjalankan tugas serta 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 DIR KUG dan 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 DIR KUG dan 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 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 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

1.1.7 Kewajiban dan Layanan Perusahaan

Dana Pensiun Telkom sebagai Badan Hukum berupa Dana Pensiun Pemberi Kerja (DPPK) memiliki kewajiban dan layanan kepada para penerima manfaat pensiun telkom yang dahulunya bekerja sebagai karyawan Telkom dan diangkat sebagai karyawan tetap sebelum juli tahun 2002. Berikut adalah kewajiban dan layanan yang diberikan Dana Pensiun Telkom:

a. Kewajiban:

- 1) Membayarkan Manfaat Pensiun (MP) dan Tabungan Hari Tua (THT) secara tepat waktu, tepat jumlah, dan tepat penerima
- 2) Mengelola dana sesuai ketentuan dan peraturan perundangan yang berlaku, baik dari Pendiri, Regulator, dan kebijakan lain.
- 3) Melaporkan kegiatan /pengeolaan setiap bulan, triwulan, semester, dan tahunan kepada Pendiri melalui Dewan Pengawas (TELKOM) dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK).
- 4) Melaporkan ringkasan perkembangan pengelolaan kekayaan Dapen dan perubahannya dalam bentuk info memo ke perwakilan peserta/pensiunan melalui SEKAR dan P2TEL.

b. Layanan:

- 1) Memberikan pelayanan kepada PMP
- 2) Melakukan kerja sama dengan berbagai pihak termasuk dengan P2TEL untuk mengoptimalkan pelayanan kepada PMP (Penerima Manfaat Pensiun).
- 3) Melakukan sosialisasi melalui berbagai media.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan asset utama bagi perusahaan yang menjadi rencana dan pelaku aktif berbagai aktifitas dalam suatu organisasi. Lalu, sumber daya manusia menjadi salah satu posisi strategis dalam mengelola suatu organisasi, karena sumber daya manusia adalah penggerak jalannya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah di tetapkan sebelumnya. Menurut pendapat Mangkunegara dalam Hamali (2016:5) bahwa manajemen sumber daya manusia sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, pengawasan terhadap pengadaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rencana organisasi untuk mencapai tujuannya.

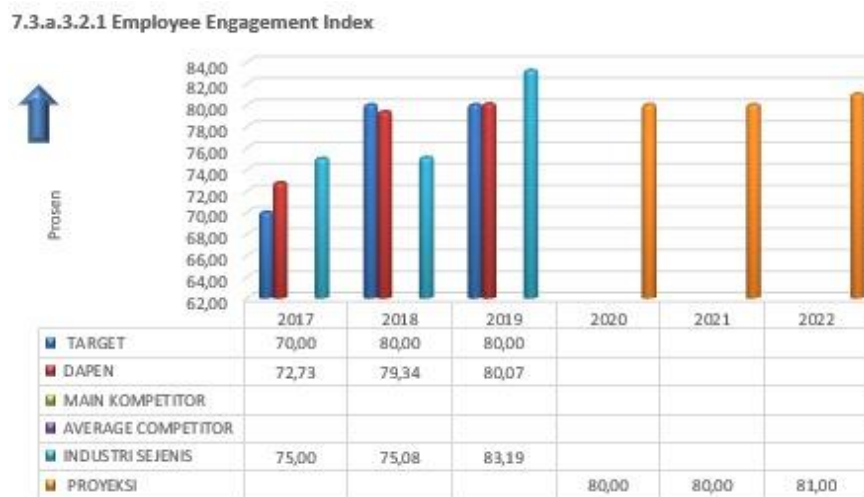
Keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi demi mewujudkan visi dan misinya sangat tergantung dari peran dan kualitas sumber daya manusia yang ada didalam organisasi tersebut. Sesuai dengan pendapat dari Badriyah (2015:15) yang menyatakan bahwa betapapun modern teknologi yang digunakan dan seberapa banyak dana yang disiapkan oleh perusahaan, tanpa sumber daya manusia yang professional, semuanya tidak akan bermakna. Maka dari itu pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangatlah dibutuhkan. Pada saat ini, sumber daya manusia sebagai salah satu hal penting dalam organisasi.

Agar karyawan dapat bekerja lebih baik, terdapat banyak hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan, diantaranya adalah faktor emosional karyawan. Keadaan emosional seorang karyawan, menggambarkan perasaan seseorang memandang suatu pekerjaan yang di nilai itu menyenangkan atau pun tidak. Hal tersebut dinamakan dengan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai kesesuaian antara harapan seorang karyawan dengan keuntungan yang ia dapatkan dari pekerjaannya tersebut. Menurut Robbins dan Judge dalam Irwitono (2015:99) kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, demikian pula sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya.

Seorang karyawan akan merasa puas dengan pekerjaan yang dijalannya apabila pekerjaan tersebut dianggap sebagai sesuatu hal yang penting dan memiliki manfaat bagi para stakeholdernya. Hal itu sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Luthans (2015:46) bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah persepsi positif yang ada pada karyawan mengenai pekerjaannya. Dimana karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi, akan memiliki motivasi, komitmen pada organisasi dan partisipasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan memperbaiki kinerja mereka.

Dana Pensiun Telkom adalah badan hukum berupa dana pensiun pemberi kerja (DPPK) yang menyelenggarakan program pensiun manfaat pasti bagi karyawan Telkom. Pada Dana Pensiun kepuasan atau ketidakpuasan kerja karyawan dapat dilihat dari harapan tiap - tiap karyawan dengan kenyataan pada perusahaan. Kepuasan kerja sering kali dihubungkan dengan *employee engagement*. *Employee engagement* atau keterikatan karyawan merupakan suatu kondisi, sikap atau perilaku positif seorang

karyawan terhadap pekerjaannya. Hal tersebut dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh beberapa ahli. Penelitian yang dilakukan oleh Vorina *et al* (2017) yang menunjukkan bahwa hubungan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja adalah positif dan signifikan secara statistik, sehingga jika *employee engagement* meningkat maka nilai kepuasan kerja juga akan meningkat. Berdasarkan variabel kepuasan kerja Dana Pensiun Telkom, peneliti menggunakan data *employee engagement* sebagai berikut:



Grafik 1. 3 Employee Engagement Index Tahun 2017 – 2019

Sumber: Dana Pensiun Telkom

Berdasarkan data *employee engagement* Dana Pensiun Telkom di atas menunjukkan bahwa pada tahun 2017 dan 2019 telah memenuhi target yang telah disepakati. Namun pada tahun 2018 mengalami penurunan dan tidak mencapai target yang hendak dicapai. Lalu, berdasarkan data tersebut Dana Pensiun Telkom dikategorikan dalam posisi yang rendah bila dibandingkan dengan industri sejenis pada 3 tahun terakhir. Maka dalam meningkatkan *employee engagement*, perusahaan telah berupaya, diantaranya adalah melalui program pengembangan karier bagi karyawan. Dengan adanya kegiatan pengembangan karier, Dana Pensiun Telkom berharap adanya keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan kemampuan perusahaan. Hal ini diharapkan dapat membuat karyawan termotivasi untuk mewujudkan rencana karier pribadinya, sehingga menciptakan kepuasan terhadap pekerjaannya. Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Busro (2018:275), pengembangan karier adalah suatu proses yang dilakukan oleh individu dari pegawai organisasi itu sendiri dalam rangka mewujudkan tujuan perencanaan karir pribadinya yang disesuaikan dengan kondisi organisasi.

Arah dan tujuan perusahaan dapat tercapai dilihat dari kemampuan karyawannya menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik. Pengembangan karier meliputi perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi seiring dengan bertambahnya usia seseorang. Dapat dilihat terlebih dahulu jumlah karyawan pada Dana Pensiun Telkom berdasarkan levelnya pada tabel berikut :

TABEL 1. 1
JUMLAH KARYAWAN BERDASARKAN LEVEL DANA PENSIUN TELKOM
(TAHUN 2017- 2019)

Level	Tahun		
	2017	2018	2019
BAND 1	4	4	4
BAND 2	9	11	11
BAND 3	18	23	23
BAND 4	7	4	7
BAND 5	6	7	3
BAND 6	2	-	-
BAND 7	15	18	22
BAND 8	4	1	7
BAND 9	5	4	1
TOTAL	70	72	78

Sumber: Dana Pensiun Telkom

Berdasarkan level/grade yang diterapkan Dana Pensiun Telkom, seluruh karyawan dapat mengetahui posisi dan kenaikan level/grade tiap karyawan yang hendak mereka capai. Diketahui berdasarkan data tersebut pada tahun 2018 dan 2019 bahwa tidak adanya perpindahan jabatan secara struktural maupun kenaikan level/grade pada Band 6. Sementara pada tahun 2018 pada Band 5 mengalami kenaikan level/grade serta penambahan karyawan sebanyak 1 orang yang diketahui karyawan tersebut mengalami mutasi atau transfer dari PT Telkom. Pada tahun 2018 dan 2019 diketahui pada Band 1, Band 2, dan Band 3 tidak mengalami kenaikan jabatan atau level.

Upaya Dana Pensiun Telkom mengelola serta melakukan pengembangan karier itu dengan cara melakukan pelatihan. Pelatihan dinilai Dana Pensiun Telkom menjadi salah satu modal utama perusahaan menggerakkan dan mengarahkan perusahaan mencapai tujuan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat yang telah dikemukakan oleh Dessler (2015:284), bahwa pelatihan merupakan proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan. Berikut adalah data pelatihan yang dilakukan oleh Dana Pensiun Telkom :

TABEL 1.2

DATA PELATIHAN DANA PENSIUN TELKOM 2019

No	Nama Pelatihan	Status Pegawai	Jumlah peserta	Penyelenggara
1	Pelatihan MUDP dan Sertifikasi	Officer	12 orang	ADPI
2	Pelatihan SIDPT	Officer	2 orang	ADPI
3	Training Design Sprint dan HackIdea	Officer	20 orang	TELKOM
4	Managing Business Risk	Kepala BIDANG	2 orang	TTC
5	Pembinaan Karakter Karyawan	Officer	7 Orang	KANDATEL PONTIANAK
6	SMK3	Senior OFFICER	4 Orang	Dapentel
7	Negotiation Skill	Senior OFFICER	2 Orang	Dapentel
8	Talent Management	Senior OFFICER dan Kepala Bidang	2 Orang	Daya Cipta Primamuda
9	Pitch Deck/Event Hack Idea 2019	Senior OFFICER dan Kepala Bidang	21 Orang	RDP TRAINING dan CONSULTING

Sumber: Dana Pensiun Telkom

Perencanaan dan pengembangan karir yang jelas dalam organisasi dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga menciptakan rasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya. Untuk dapat mengetahui kepuasan kerja karyawan, peneliti melakukan pra-survey dengan menyebar kepada 14 karyawan Dana Pensiun Telkom Bandung. Berikut Hasil Pra-Survey Kepuasan Kerja karyawan pada Dana Pensiun Telkom Bandug:

TABEL 1. 3

HASIL PRA-SURVEY KEPUASAN KERJA DANA PENSIUN TELKOM

No	Pernyataan	S	TS
1	Saya puas atas kebebasan yang diberikan perusahaan untuk berkreasi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.	29%	71,4%
		4 Orang	10 Orang
2	Saya puas dengan upah yang saya terima, karena sudah sesuai dengan beban kerja yang diberikan.	36%	64,2%
		5 Orang	9 Orang
3	Saya puas terhadap frekuensi waktu dan kebijakan mengenai promosi karyawan yang sudah tepat.	21,4%	79%
		3 Orang	11 Orang
4	Saya puas terhadap kesempatan yang diberikan oleh atasan kepada saya, untuk menyampaikan ide-ide atau masukan yang mungkin berguna.	71,4%	29%
		10 Orang	4 Orang
5	Saya merasa puas dengan tim/kelompok kerja saya, karena memiliki kerjasama yang sangat baik.	57,1 %	43%
		8 Orang	6 Orang

Sumber: Data Primer Olahan Peneliti, 2020

Berdasarkan dari hasil tanggapan responden mengenai kepuasan karyawan menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan terbilang masih minim karena masih terdapat karyawan yang memberikan respon negatif terhadap pernyataan yang terdapat di dalam pra kuesioner penelitian. Dapat dilihat dari pernyataan “Saya puas atas kebebasan yang diberikan perusahaan untuk berkreasi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan” yang mendapat respon negatif sebesar 71,4% dari 14 orang yang mengartikan bahwa karyawan di Dana Pensiun Telkom belum mendapat rasa kebebasan oleh perusahaan untuk berkreasi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Selain itu pada pernyataan “Saya puas dengan upah yang saya terima, karena sudah sesuai dengan beban kerja yang diberikan” telah mendapat respon negatif sebesar 64,2% dari 14 orang yang berarti masih banyak karyawan yang belum merasa puas atas upah yang diterima dari beban kerja yang diberikan. Selanjutnya, pada pernyataan “Saya puas terhadap frekuensi waktu dan kebijakan mengenai promosi karyawan yang sudah tepat” mendapat negatif sebesar 79% dari 14 orang yang berarti karyawan belum puas terhadap frekuensi waktu dan kebijakan mengenai promosi karyawan. Lalu pada pernyataan “Saya puas terhadap kesempatan yang diberikan oleh atasan kepada saya, untuk menyampaikan ide-ide atau masukan yang mungkin berguna” mendapat respon baik sebesar 71,4% dari 14 orang. Dan

pada pernyataan “Saya merasa puas dengan tim/kelompok kerja saya, karena memiliki kerjasama yang sangat baik” mendapat respon baik sebesar 57,1 % dari 14 orang. Dapat disimpulkan dari hasil pra survey kepuasan kerja pada Dana Pensiun Telkom dinilai belum baik, karena karyawan Dana Pensiun Telkom belum mendapat rasa kebebasan untuk berkreasi dalam menyelesaikan tugas, karyawan belum merasa puas atas upah yang diterima dari beban kerja yang diberikan serta karyawan belum merasa puas terhadap frekuensi waktu dan kebijakan mengenai promosi karyawan.

Terkait dengan kepuasan kerja, perusahaan perlu melakukan upaya agar dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pengembangan karier menjadi salah satu upaya perusahaan dalam mengembangkan kemampuan karyawan, yang diharapkan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja mereka. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan 3 karyawan Dana Pensiun Telkom dengan hasil sebagai berikut :

TABEL 1.4

HASIL WAWANCARA

Jabatan	Hasil Wawancara
Officer	Di Dana Pensiun sendiri kepuasan kerja dinilai belum merata. Terlihat dalam beban kerja pada setiap officer yang menyelesaikan tugasnya. Terkadang banyak tugas - tugas di luar job desk yang harus di selesaikan seolah - olah kami dapat multitasking. Ketika pelatihan berlangsung pun kami dituntut menyelesaikan tugas utama kami di kantor serta memahami materi pelatihan secara baik. Namun nyatanya tidak. Saat ini, banyak juga officer dari unit lain mengalami hal yang serupa. Tidak menutup kemungkinan hasil kerja kami kurang mendapat penghargaan dari perusahaan walaupun semua karyawan telah menyelesaikan tugas - tugas nya.
Senior Officer	Dapen sendiri dinilai sudah cukup baik dalam mengelola dan mengembangkan setiap karyawan nya. Pada saat ini, Dapen Telkom dituntut dapat mengikuti perkembangan zaman dengan banyaknya perubahan gaya bekerja dengan sistem digital. Sudah banyak karyawan dituntut untuk dapat mengikuti perkembangan tersebut dengan cara mengikuti pelatihan - pelatihan dengan harapan dapat menguasai materi pelatihan yang diberikan serta melakukan implementasi secara langsung pada saat bekerja.
Kepala Bidang	Selain pelatihan terhadap karyawan, Dapen Telkom telah melakukan upaya - upaya dalam pengembangan karier karyawan dengan melakukan rotasi kepada tiap karyawan. Jadi tidak akan selamanya setiap karyawan akan menempati posisi di satu unit tersebut. Sering kali

Sambungan Tabel 1.4

	dilakukan penyesuaian antara kebutuhan unit terkait dengan sumber daya manusia yang dimiliki dengan yang dinilai cocok menempati posisi tersebut. Hal tersebut akan mempengaruhi bertambahnya knowledge dari masing - masing karyawan serta di yakini dapat mensejahterakan karyawan.
--	---

Menurut keterangan yang diperoleh dari hasil wawancara dan *pra survey* diketahui bahwa pengembangan karier yang dilakukan Dana pensiun Telkom melalui pelatihan dan rotasi karyawan yang dilakukan dinilai belum baik karena belum seimbang dengan beban kerja yang diterima karyawan, sehingga banyak karyawan belum merasa puas dengan pengembangan karier yang dilakukan Dana Pensiun Telkom.

Berdasarkan masalah yang di temukan oleh peneliti karena banyaknya keluhan dari karyawan mengenai kepuasan kerja karyawan selama melaksanakan program pelatihan yang dilaksanakan oleh Dana Pensiun Telkom Bandung. Hal tersebut disebabkan oleh frekuensi waktu dan kebijakan mengenai promosi karyawan yang di nilai belum sesuai dengan harapan tiap - tiap karyawan. Maka dari itu karyawan tidak merasa puas atas kebijakan yang diberikan Dana Pensiun Telkom Bandung.

Kepuasan kerja dinilai penting karena, cenderung meningkatkan produktivitas, rasa bangga, dan komitmen yang tinggi pada pekerjaannya. Lalu, perusahaan yang mempunyai karyawan lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan karyawan yang tidak merasa puas, dapat disimpulkan karyawan yang puas dalam bekerja sangat mempengaruhi kinerja individu dan perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas penulis tertarik melakukan penelitian mengenai pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan perusahaan tersebut, maka penulis mengambil topik bahasan dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Dana Pensiun Telkom”**.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang penelitian tersebut, masalah yang diidentifikasi adalah:

- a. Bagaimana Pengembangan Karier pada Dana Pensiun Telkom?
- b. Bagaimana Kepuasan Kerja Karyawan pada Dana Pensiun Telkom?

- c. Bagaimana pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dana Pensiun Telkom?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas didapat tujuan dari penelitian diantaranya adalah:

- a. Untuk mengetahui bagaimana pengembangan karier menurut persepsi karyawan Dana Pensiun Telkom.
- b. Untuk mengetahui bagaimana kepuasan kerja pada Dana Pensiun Telkom.
- c. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan pada Dana Pensiun Telkom

1.5 Kegunaan Penelitian

1.5.1 Kegunaan Praktis

Dalam penelitian ini diharapkan untuk memberikan masukan terhadap, peneliti, lembaga, dan perusahaan yaitu Dana Pensiun Telkom untuk menjadi referensi dan sumbangan pemikiran dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

1.5.2 Kegunaan Teoritis

Pada penelitian ini dapat menambah serta memperkaya ilmu pengetahuan khususnya pada bidang sumber daya manusia yang pada sebelumnya belum diketahui dan menjadi bahan kajian selanjutnya untuk di diskusikan oleh peneliti lainnya.

1.6 Waktu Penelitian

Penelitian ini dimulai pada bulan Februari sampai dengan bulan Juni 2020.