

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Gambaran Umum Organisasi

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).

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 1982 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.

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.

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 Organisasi

Berikut adalah visi dan misi Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung:

a. Visi Organisasi

Menjadi Dana Pensiun pemberi kerja terbaik di Indonesia.

b. Misi Organisasi

- 1) Mengelola kesinambungan pembayaran Manfaat Pensiun secara tepat waktu, tepat jumlah dan tepat penerima.
- 2) Mengembangkan dana secara optimal dan aman serta meningkatkan pelayanan dengan mengoptimalkan SDM yang kompeten melalui pelaksanaan praktik-praktik terbaik.
- 3) Memberikan hasil terbaik yang bermanfaat bagi stakeholders.

1.1.3 Logo Organisasi

Berikut merupakan logo pada Kantor Dana Pensiun Telkom sebagaimana di tunjukan pada Gambar 1.1:



Gambar 1.1 Logo Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung

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

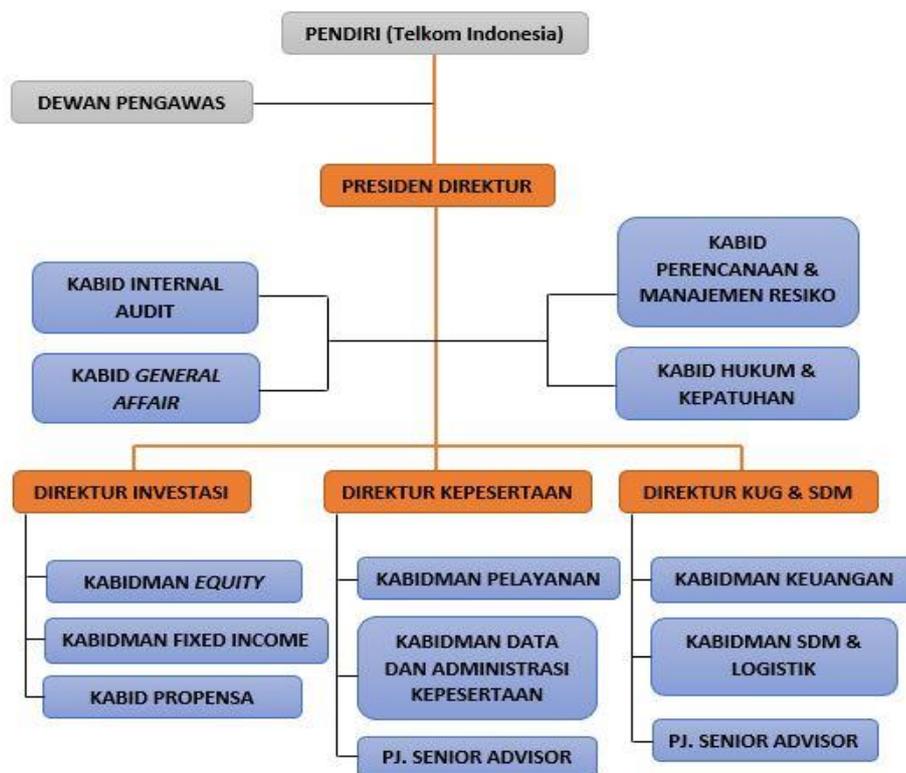
Makna logo Dapen Telkom:

- a. Tiga elemen kotak melambangkan tiga misi Dapen Telkom.

- b. Satu bentuk busur melambangkan visi Dapen Telkom, kesan lentur merepresentasikan layanan prima (*service excellence*).
- c. Bentuk logo yang dinamis ke arah kanan atas menggambarkan nilai positif dan wawasan jauh ke depan, sebagai wujud dan profesionalisme dalam pengolahan dan pengembangan dana serta terus berusaha memberikan hasil terbaik.

1.1.4 Struktur Organisasi

Berikut merupakan struktur organisasi pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.2:



Gambar 1.2 Struktur Organisasi Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung

Sumber: Data olahan Penulis

1.1.5 Tugas Pokok Organisasi

Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung dalam menjalankan suatu kinerja perusahaan tentunya memiliki tugas pokok untuk menyelenggarakan fungsinya dari sebuah tugas. Berikut adalah tugas pokok pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung:

- a. Presiden Direktur

- 1) Presiden Direktur Kantor Dana Pensiun Telkom bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama PT. TELKOM yang ditunjuk sebagai ketua dewan pengawas Kantor Dana Pensiun Telkom
- 2) Tugas utama Presiden Direktur Kantor 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 Presiden Direktur Kantor Dana Pensiun Telkom antara lain, namun tidak terbatas pada :
 - a) Merumuskan dan menetapkan visi, misi Kantor Dana Pensiun Telkom
 - b) Merumuskan dan menetapkan strategi (*corporate strategy*) dan tujuan strategis (*strategic objective*) Kantor Dana Pensiun Telkom, serta mengendalikan implementasinya.
 - c) Menentukan dan menetapkan rencana strategis (*strategic plan*) Kantor Kantor Dana Pensiun Telkom dan mengendalikan implementasinya.
 - d) Membangun dan mengendalikan *good pension fund governance* yang memadai.
 - e) Mengkoordinasikan perumusan usulan Peraturan Kantor Dana Pensiun (PDP), arahan investasi, rencana investasi dan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) Kantor Dana Pensiun Telkom, serta mengendalikan implementasinya sesuai denganketetapan dewan pengawas dan sesuai dengan ketentuan atau regulasi yang berlaku.
 - f) Menetapkan struktur organisasi dan membangun sistem perusahaan, serta mengendalikan implementasinya.
 - g) Mengendalikan aspek strategis pengelolaan fungsi utama (pengemangan dana atau investasi dan kepesertaan) serta fungsi pendukung (keuangan, sumber daya manusiadan sistem informasi) perusahaan.
 - h) Mengendalikan fungsi perencanaan strategis, perhitungan akturaria, pengembangan manfaat pensiun, performansi perusahaan, kepatuhan (*regulatory management*), manajemen resiko dan proses, dukungan manajemen (*general affairs*) serta pengendalian internal perusahaan.
 - i) Membangun budaya perusahaan dan bertindak sebagai *role model*.

- j) Membangun dan mengembangkan *team* serta membina dan mengembangkan sumber daya manusia Kantor Dana Pensiun Telkom.
 - k) Membangun relasi dan bekerjasama dengan *stakeholder* dan pihak eksternal terkait.
 - l) Bertindak untuk dan atas nama pengurus serta mewakili Kantor Dana Pensiun Telkom di dalam dan luar pengadilan.
 - m) Melaporkan secara periodic kinerja Kantor Dana Pensiun Telkom sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 4) Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab, Presiden Direktur Kantor Dana Pensiun Telkom dibantu oleh:
- a) Direktur yang memimpin unit organisasi fungsional direktorat yaitu:
 - (1) Direktur Investasi
 - (2) Direktur Kepesertaan
 - (3) Direktur Keuangan dan Sumber Daya Manusia
 - b) Kepala bidang yang memimpin unit organisasi fungsional non direktorat yaitu:
 - (1) Kepala Bidang Manajemen Perencanaan dan Manajemen Kualitas
 - (2) Kepala Bidang Hukum dan Kepatuhan
 - (3) Kepala Bidang *General Affair*
 - (4) Kepala Bidang Audit Internal

b. Direktur Investasi

- 1) Direktur investasi dipimpin oleh seorang Direktur yang disebut Direktur Investasi yang disingkat DIR INV.
- 2) Tugas utama Direktur Investasi disamping tugasnya sebagai anggota pengurus adalah memastikan pencapaian *return* yang optimal sseluruh 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.
- 3) Tanggung jawab dan wewenang Direktur Investasi diantaranya, namun tidak terbatas pada:
 - a) Menentukan strategi fungsional pengelolaan investasi.

- b) Menentukan kebijakan, tata kelola, dan mekanisme fungsional pengelolaan investasi.
 - 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 investasi dan resiko proses bisning fungsional pengelolaan investasi.
 - g) Mengelola kerjasama dengan pihak internal dan eksternal terkait.
 - h) Mengelola dan mengembangkan sumber daya yang menjadi tanggung jawabnya.
- 4) Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya Direktur Investasi dibantu oleh:
- a) Kepala bidang Investasi *fixed Income*
 - b) Kepala bidang Investasi *Equity*
 - c) Kepala bidang Investasi Properti dan Penyertaan Saham (ProPenas)
- c. Direktur Kepesertaan
- 1) Direktur Kepesertaan dipimpin oleh seorang direktur yang disebut Direktur Kepesertaan yang disingkat DIR KPS
 - 2) Tugas utama Direktur Kepesertaan disamping tugasnya sebagai anggota pengurus adalah memastikan pembayaran manfaat pensiun tepat waktu, tepat 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.
 - 3) 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 dan program fungsional.
 - d) Mengelola implementasi strategi dan kebijakan fungsional.
 - e) Mengelola implementasi rencana strategis dan program fungsional.
 - f) Mengelola resiko proses bisnis fungsional pengelolaan kepesertaan.

- g) Mengelola kerjasama dengan pihak internal dan eksternal terkait.
 - h) Mengelola dan mengembangkan sumber daya yang menjadi tanggung jawabnya.
- 4) 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) Direktur Keuangan dan Sumber Daya Manusia dipimpin oleh seorang direktur yang disebut dengan direktur Keuangan dan Sumber Daya Manusia yang disingkat DIR KUG & SDM.
 - 2) Tugas utama Direktur Keuangan dan Sumber Daya Manusia 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.
 - 3) Tanggung jawab dan wewenang Direktur Keuangan dan Sumber Daya Manusia 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 dan program fungsional.
 - d) Mengelola dan mensupervisi implementasi strategi dan kebijakan fungsional.
 - e) Mengelola dan mensupervisi implementasi rencana strategis 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 advisori atau konsultatif.
- 4) Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, Direktur Keuangan dan Sumber Daya Manusia dibantu oleh:
- a) Kepala Bidang Manajemen Keuangan.
 - b) Kepala Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dan Logistik.
 - c) Senior Advisor.

1.2 Latar Belakang Masalah

Di era industri saat ini pemerintah Indonesia fokus pada pembangunan infrastuktur dan peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM). Dewasa ini kebijakan yang tepat terutama dalam pembangunan kualitas sumber daya manusia mampu meningkatkan kualitas tenaga kerja di Indonesia. Dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia pemerintah tidaklah mudah karena kualitas angkatan kerja masih di domisili lulusan Sekolah Dasar (SD) hingga Sekolah Menengah Pertama (SMP) dengan persentase 58.76%. Jika tidak dibenahi maka dapat menimbulkan permasalahan di masa mendatang. (*Sumber: Kompasiana.com, 2019*).

Peran sumber daya manusia adalah penting bagi keberhasilan sebuah organisasi. Dalam mencapai keberhasilan tersebut, perusahaan harus memiliki pengelolaan yang baik untuk mencapai efektifitas dan efisiensi suatu organisasi yang terampil. Menurut Wardhana (2014:3) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjelaskan bagaimana mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Menurut Sutrisno (2009:1) Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Hal tersebut berpengaruh terhadap pencapaian organisasi.

Aspek penting untuk mencapai keefektifan, keefisienan dan tujuan organisasi dapat diukur dengan suatu kinerja perusahaan. Untuk mengukur kinerja perusahaan yang dapat mengelola hasil kinerja dengan baik maka diperlukan adanya evaluasi secara tahunan dan periodik dalam suatu organisasi atau perusahaan. Demikian yang dilakukan oleh Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung untuk mengukur tingkat kinerja perusahaan. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Dharma (2013:25)

Manajemen kinerja merupakan suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi individu, kelompok maupun organisasi dengan memahami dan mengelola kinerja berdasarkan target yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan.

Dana Pensiun Telkom Bandung sebagai lembaga keuangan berbadan hukum non-bank dalam mengukur tingkat kinerja perusahaannya dengan melakukan evaluasi kinerja perusahaan secara tahunan dengan menggunakan alat *balance scorecard*. Berikut data kinerja perusahaan selama empat tahun terakhir terlampir pada Tabel 1.1:

TABEL 1.1
REKAPITULASI KINERJA PERUSAHAAN

	Tahun							
	2016		2017		2018		2019	
	Bobot	Realisasi	Bobot	Realisasi	Bobot	Realisasi	Bobot	Realisasi
<i>Financial</i>	40	42,85%	60	66,08%	55	52,38%	40	40,34%
<i>Customer</i>	25	26,18%	10	10,5%	15	15,17%	15	15,58%
<i>Internal Business Process</i>	25	26,12%	25	25,46%	20	21%	35	36,58%
<i>Learning & Growth</i>	10	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: Unit Perencanaan dan Manajemen Kualitas Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung.

Dari Data rekapitulasi kinerja perusahaan tabel di atas bahwa kinerja perusahaan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung dari tahun 2016-2019 mengalami ketidakstabilan. Hal ini dapat dilihat pada tabel dimana realisasi tahun 2016 sebesar 105,23%. Pada tahun 2017 mengalami kenaikan sebesar 2,06% menjadi 107,29%. Pada tahun 2018 kinerja perusahaan mengalami penurunan dengan total realisasi di tahun tersebut sebesar 98,99% dibandingkan dengan tahun sebelumnya pada tahun 2017 yang memiliki total realisasi sebesar 107,29%. Dapat disimpulkan bahwa kinerja

perusahaan Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung dalam empat tahun terakhir belum mencapai target di tahun 2018.

Beberapa faktor-faktor tertentu yang mempengaruhi kinerja perusahaan dalam sebuah organisasi, salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan yaitu kinerja karyawan. Agar kinerja perusahaan dapat di kendalikan dengan baik, maka diperlukan karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian tertentu. Menurut Sinambela (2012:5) kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Mangkunegara dalam penelitian Ramadhan (2019: 12) menyatakan bahwa karyawan merupakan sumber daya sangat penting bagi perusahaan, karena dengan kreatifitas, kemampuan, dan tenaga karyawan perusahaan dapat mencapai tujuan organisasi. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan, Kantor Dana pensiun Telkom melakukan rekapitulasi secara rutin setiap satu tahun sekali. Kinerja karyawan dinilai pada 5 kategori penilaian. Berikut data kategori kinerja karyawan Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung sebagaimana pada Tabel 1.2:

TABEL 1.2
KATEGORI PENILAIAN KINERJA KARYAWAN

Kategori	Range Nilai	Keterangan
P1	>110	Istimewa
P2	103> sd 110	Sangat Baik
P3	96> sd 103	Baik
P4	90 >sd 96	Kurang
P5	< 90	Sangat Kurang

Sumber: Data Internal Perusahaan

Dari data kategori penilaian tersebut dapat diketahui nilai paling tinggi berada pada kategori P1 dengan *Range* nilai >110 atau istimewa, sedangkan nilai paling rendah berada pada kategori P5 dengan *Range* nilai < 90 atau sangat kurang baik. Dapat di artikan bahwa kategori P1 adalah karyawan yang telah memberikan partisipasi yang tinggi terhadap perusahaan. Kinerja karyawan Dana Pensuin Telkom Bandung belum sepenuhnya optimal. Berikut data kinerja karyawan selama tiga tahun terakhir dari tahun 2016-2018 yang tersedia pada Tabel 1.3:

TABEL 1.3
REKAPITULASI NILAI 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	56	100%	69	100%	67	100%

Sumber: Data Internal Perusahaan

Dari data pada tabel 1.3 dapat diketahui bahwa kinerja karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung pada tahun 2016 dengan kategori P3 ada sebanyak 2 karyawan dengan persentase 3,6%. Tahun 2017 terjadi peningkatan seluruh karyawan pada kategori P2 dengan persentase 100%. Pada tahun 2018 terjadi penurunan sangat signifikan sebanyak 63 karyawan dengan persentase 94%. Dari data yang fluktuatif di atas pada tahun 2018 dapat disimpulkan bahwa karyawan belum mencapai nilai kinerja maksimal karena masih terdapat karyawan yang memiliki kategori nilai pada P3. Sedangkan perusahaan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung menargetkan kinerja karyawan dengan minimal kategori P2. Hal ini dilakukan oleh suatu organisasi untuk mencapai efektifitas dan tujuan organisasi.

Pada penelitian ini penulis melakukan survei pra penelitian terhadap karyawan Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung dengan jumlah responden 15 staff senior dengan skala differensial, mulai dari skala 1 (sangat rendah) sampai dengan skala 10 (sangat tinggi). Berikut hasil dari kuesioner pra penelitian yang berada pada Tabel 1.4:

TABEL 1.4
HASIL TANGGAPAN RESPONDEN MENGENAI VARIABEL KINERJA
KARYAWAN

No	Faktor	Performa										%	Urgensi										%
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Kemampuan yang dimiliki	0	0	0	0	0	0	0	4	8	3	89,3%	0	0	0	0	0	0	0	1	11	3	91,3%
2	Memenuhi kuantitas pekerja	0	0	0	0	0	0	0	2	8	5	92%	0	0	0	0	0	0	0	1	11	3	91,3%
3	Memenuhi standar waktu	0	0	0	0	0	0	0	4	3	8	92,6%	0	0	0	0	0	0	1	4	7	3	88%
Total		0	0	0	0	0	0	0	10	19	16	91,3%	0	0	0	0	0	0	1	6	29	9	90,2%

Sumber: Data olahan Penulis

Dari hasil survei pra penelitian yang terdapat pada Tabel 1.4 tersebut dapat dilihat bahwa tingkat persentase performa dalam kategori mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik sesuai kemampuan yang dimiliki mencapai 89,3% sedangkan pada tingkat urgensi sebesar 91,3%. Pada tingkat persentase performa dalam kategori memiliki kemampuan untuk menyelesaikan kuantitas kerja sesuai standar perusahaan mencapai 92% dan tingkat urgensi sebesar 91,3%. Pada tingkat persentase performa dalam kategori dapat menyelesaikan pekerjaan dengan standar perusahaan mencapai 92,6% sedangkan pada tingkat urgensi sebesar 88%. Dari Tabel 1.4 di atas dapat disimpulkan bahwa total skor pada tingkat persentase performa kinerja karyawan berada pada 91.3% dan tingkat urgensi sebesar 90,2%.

Berdasarkan hasil penilaian rekapitulasi nilai kinerja individu yang terdapat pada Tabel 1.3 tersebut bahwa menurunnya kinerja karyawan dapat disebabkan oleh kurangnya pembinaan yang dilakukan atasan dalam mengembangkan suatu karyawan yang ada di perusahaan. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Wibowo (2007:169) menyatakan bahwa *coaching* merupakan suatu proses interaktif dimana proses tersebut dilakukan melalui manajer dan supervisor yang bermaksud menyelesaikan persoalan kerja atau mengembangkan kemampuan orangnya.

Coaching dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan seseorang karyawan dari sebelumnya. Menurut hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis, Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung melakukan *coaching* ketika suatu

perusahaan membutuhkannya dan tidak dilakukan secara rutin. Berikut terlampir data pra-survei melalui kuesioner pada Tabel 1.5:

TABEL 1.5
HASIL TANGGAPAN RESPONDEN MENGENAI VARIABEL COACHING

No	Faktor	Performa										%	Urgensi										%
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Perbaikan dalam coaching	0	0	0	0	0	0	0	3	11	1	88,6%	0	0	0	0	0	0	0	8	2	5	88%
2	Terjadi hubungan dengan rekan kerja	0	0	0	0	0	0	1	4	9	1	86,6%	0	0	0	0	0	0	0	3	9	3	90%
3	Mempermudah dalam memecahkan masalah	0	0	0	0	0	0	0	1	13	1	90%	0	0	0	0	0	0	1	1	6	7	92,6%
Total		0	0	0	0	0	0	1	8	33	3	88,4%	0	0	0	0	0	0	1	12	17	15	90,2%

Sumber: Data olahan Penulis

Dari data pra survei yang terdapat pada Tabel 1.5 tersebut dapat dilihat bahwa tingkat performa tertinggi pada kategori *coaching* dapat membantu dalam bergerak menuju ke arah yang lebih baik berada pada persentase 88,6% dan pada tingkat urgensi sebesar 88%. Pada kategori bahwa dengan adanya *coaching* dapat memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja memiliki persentase performa sebesar 86,6% sedangkan pada tingkat urgensi berada pada 90%. Sedangkan pada persentase tertinggi berada pada kategori dengan pertanyaan mengenai *coaching* dapat mempermudah dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan dengan persentase performa sebesar 90% dan tingkat urgensi berada pada 92,6%. Berdasarkan pada Tabel 1.5 dapat disimpulkan bahwa total skor pada persentase tingkat performa mengenai *coaching* sebesar 88,4% dan total skor persentase mengenai tingkat urgensi berada pada 90,2%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa *coaching* sangat penting dilakukan secara rutin bagi karyawan untuk mempermudah dan memecahkan suatu permasalahan dalam pengambilan keputusan.

Kinerja karyawan yang baik tidak cukup dari suatu pembinaan yang dilakukan oleh atasan terhadap karyawan saja, oleh karena itu kesuksesan kinerja karyawan dapat diukur dengan komitmen organisasi yang dimiliki oleh individu. Neale & Northcraft dalam Sudarmanto (2014:102) mendefinisikan bahwa komitmen organisasi terkait dengan keterlibatan dan kekuatan identifikasi individu dalam organisasi. Hal

tersebut dapat dilihat dari tingkat loyalitas karyawan dalam bekerja, salah satunya tingkat *turnover* yang berada pada perusahaan Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung. Berikut rekapitulasi data *turnover* dari tahun 2017-2019 pada Tabel 1.6:

TABEL 1.6
DATA REKAPITULASI TURNOVER

Tahun	Jumlah Karyawan	Masuk		Keluar	
		Jumlah	%	Jumlah	%
2017	69	13	18,84%	0	0%
2018	67	0	0%	2	2,98%
2019	78	11	14,10%	0	0%
Total		24	32,94%	2	2,98%

Sumber: Data internal Perusahaan

Dari tabel di atas dapat dilihat dalam tiga tahun kebelakang jumlah angka *turnover* berada pada 2,98%. Sedangkan jumlah karyawan yang masuk berada pada persentase 32,94%. Hal ini dapat berdampak pada ekonomi suatu perusahaan karena semakin banyak jumlah karyawan yang masuk maka pengeluaran perusahaan pun dapat bertambah dari sisi biaya perekrutan, pelatihan dan pengembangan.

Pada penelitian ini untuk mengetahui tingkat komitmen karyawan Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung penulis melakukan pra penelitian mengenai variabel komitmen organisasi. Berikut data hasil dari pra penelitian mengenai variabel komitmen organisasi yang terdapat pada Tabel 1.7:

TABEL 1.7
HASIL TANGGAPAN RESPONDEN MENGENAI VARIABEL KOMITMEN ORGANISASI

No	Faktor	Performa										%	Urgensi										%
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Rasa memiliki perusahaan	0	0	0	0	0	0	1	4	9	1	86,6%	0	0	0	0	0	1	1	3	7	3	86,6%
2	Kontribusi Karyawan	0	0	0	0	1	0	3	4	6	1	81,3%	0	0	0	0	0	2	1	6	2	4	83,3%
3	Tidak berencana keluar perusahaan	0	0	0	1	2	0	4	0	8	0	76%	0	0	0	0	0	0	2	4	8	1	85,3%
Total		0	0	0	1	3	0	8	8	23	2	81,3%	0	0	0	0	0	3	4	13	17	8	85,1%

Sumber: Data olahan Penulis

Berdasarkan hasil yang tersaji pada Tabel 1.7 dapat diketahui bahwa tingkat persentase performa dengan kategori permasalahan yang terjadi di perusahaan menjadi permasalahan karyawan berada pada 86,6% dan tingkat urgensi berada persentase yang sama. Pada kategori performa dengan kategori karyawan memberikan kontribusi bagi perusahaan mencapai 81,3% dan tingkat urgensi sebesar 83,3%. Sedangkan pada kategori mengenai meninggalkan perusahaan mencapai 76% dan tingkat urgensi sebesar 85,3%. Berdasarkan Tabel 1.7 dapat disimpulkan bahwa total skor persentase pada tingkat performa berada pada 81,3% dan total skor persentase mengenai tingkat urgensi berada pada 85,1%. Hal tersebut dapat dilihat bahwa tingkat urgensi lebih besar dibandingkan dengan tingkat performa.

Dari uraian di atas mengenai *coaching*, komitmen organisasi dan kinerja karyawan di Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Coaching* dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung”

1.3 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang sebelumnya, berikut adalah identifikasi masalah yang ada dalam penelitian:

1. Bagaimana kinerja karyawan Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung?
2. Bagaimana *coaching* Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung?
3. Bagaimana komitmen organisasi Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung?
4. Bagaimana pengaruh *coaching* dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung baik secara parsial maupun secara simultan?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada identifikasi masalah yang telah diuraikan, berikut adalah tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja karyawan yang dilakukan Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis *coaching* Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis komitmen organisasi Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *coaching* dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung baik secara parsial maupun secara simultan.

1.5 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini dilakukan agar bermanfaat baik dilihat dari aspek teoritis maupun aspek praktis.

1.5.1 Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah keilmuan dan dapat memberikan kontribusi teori sebagai bahan acuan bagi peneliti selanjutnya dalam bidang sumber daya manusia khususnya pada pengaruh *coaching* dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

1.5.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu memberi masukan dan sebagai bahan acuan mengenai *coaching* dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung.

1.6 Waktu dan Periode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung berlokasi di Jl. Surapati No. 151, Sukaluyu, Cibeunying Kaler, Bandung, Jawa Barat. Objek penelitian adalah karyawan Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung. Waktu yang dilakukan penulis untuk melakukan penelitian adalah Bulan Oktober 2019 sampai dengan Maret 2020.

1.7 Sistematika Penulisan

Penelitian ini berjudul “Pengaruh *Coaching* dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung”. Adapun sistematika penulisan sbagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini menjelaskan penelitian mengenai isi penelilitian yang terdiri dari gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, identifikasi masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini menguraikan tentang 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 METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai jenis penelitian apa yang digunakan, variabel operasional, tahapan penelitian, populasi dan sampel teknik pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas dan teknik analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai hasil dan pembahasan mengenai permasalahan yang diangkat oleh penulis dalam penelitian dengan judul pengaruh *coaching* dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Dana Pensiun Telkom Bandung.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan yang diteliti dan saran untuk objek penelitian serta saran bagi peneliti selanjutnya