BAB 1
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Abad 21 saat ini merupakan suatu masa yang diwarnai oleh munculnya era globalisasi. Fenomena globalisasi merupakan era baru peradaban manusia dimana terjadi perubahan yang sangat cepat dalam berbagai bidang kehidupan. Teknologi dan ilmu pengetahuan berkembang sangat pesat dengan didukung oleh proses tranformasi informasi sedemikian rupa sehingga mengakibatkan perubahan pola hidup manusia.

Kesiapan pemerintah dalam menghadapi era globalisasi perlu mendapatkan dukungan dari para pelaku bisnis dan akademisi. Strategi Sumber Daya Manusia (SDM) perlu dipersiapkan secara seksama agar mampu menghasilkan keluaran yang mampu bersaing di tingkat dunia.

Dalam era globalisasi dunia menjadi seolah tanpa batas (*boundaryless*) yang ditandai dengan munculnya perdagangan bebas (*free trade*) antar pelaku ekonomi global. Implikasinya adalah kondisi pasar menjadi semakin kompetitif, tingginya tuntutan pelanggan khususnya berkaitan dengan kualitas produk dan ketepatan logistik, pemenuhan hak paten, faktor lingkungan, *product life cycle* yang kian pendek dilihat dari dimensi waktu, dan inovasi produk yang harus memiliki kecenderungan (*trend*) meningkat.

Perdagangan bebas tidak hanya menjangkau wilayah regional seperti misalnya terbatas di negara-negara Asia Tenggara (ASEAN), bahkan terjadi antar negara-negara di seluruh belahan dunia. Seiring dengan pesatnya perdagangan dunia, para pemimpin di lingkungan regional berupaya mengatasi dampak negatif dari persaingan

tersebut. Sebagai misal, untuk mengantisipasi perdagangan bebas ditingkat dunia, para pemimpin negara ASEAN pada tahun 1992 memutuskan didirikannya *AFTA* (*ASEAN Free Trade Area*) yang bertujuan meningkatkan keunggulan bersaing regional, karena produksi diarahkan pada orientasi pasar dunia melalui eliminasi tarif/bea maupun menghilangkan hambatan tarif. Enam negara telah menandatangani persetujuan *CEPT* (*The Common Effective Preferential Tariff*) yang pada dasarnya menyetujui penghapusan bea impor hingga 60 persen dari *IL* (*Inclusion List*) pada tahun 2003. Pada tahun 2000 terdapat sekitar 53.294 produk dalam *IL* merupakan kurang lebih 83 dari semua produk ASEAN (Asean website,www.Aseansec.org.). Globalisasi ekonomi dan sistem pasar dunia menempatkan semua negara termasuk Indonesia sebagai bagian dari sistem tersebut. Hal ini menyiratkan sebuah pesan bahwa agar dapat eksis di tengah persaingan semua negara tanpa kecuali harus meningkatkan efisiensi proses pemanfaatan sumber daya yang jumlahnya sangat terbatas guna menghasilkan produk pada taraf paling optimal. Demikian pula halnya dengan Indonesia dituntut untuk benar-benar menyiapkan dirinya dalam menghadapi kompetisi di tingkat dunia guna dapat meraih keunggulan bersaing (*competitiveness advantage*).

Sementara itu terdapat sejumlah fakta yang menunjukkan bahwa daya saing bangsa Indonesia saat ini berada pada peringkat yang sangat rendah. Dari hasil survei yang dilakukan *World Economic Forum* (WEF) tentang Peringkat Daya Saing dilaporkan bahwa Indonesia berada pada posisi yang sangat memprihatinkan. Berdasarkan laporan terbaru dari WEF yakni *Global Competitiveness Report 2002-2003* dapat dilihat bagaimana posisi bangsa Indonesia dibanding bangsa-bangsa lain di dunia. Inti laporan tersebut berisi tentang Peringkat Daya Saing Global 2002-2003

bagi 80 negara di dunia yang terdiri dari Indeks Daya Saing Pertumbuhan (*Growth Competitiveness Index/*GCI) dan Indeks Daya Saing Mikroekonomi (*Microeconomic Competitiveness Index/*MCI). Dalam laporan tersebut peringkat daya saing Indonesia untuk GCI melorot dari urutan 64 pada tahun 2001 ke urutan 67 pada tahun 2002. Sementara untuk MCI turun sembilan tingkat dari urutan ke-55 pada tahun 2001 menjadi ke-64 pada tahun 2002 (Kompas, 16/11/02). Kondisi makin memprihatinkan manakala melihat posisi Vietnam yang berada di atas Indonesia baik untuk GCI maupun MCI. Negeri yang baru bangkit dari keterpurukan akibat perang itu berada pada peringkat ke-65 untuk GCI dan ke-60 untuk MCI pada tahun 2002.

Pada dimensi Iptek ditunjukkan oleh suatu kajian yang dilakukan oleh *Institute for Management Development* (IMD). Pada tahun 1999 menunjukkan bahwa peringkat Indonesia pada posisi ke-44 dari 46 negara dalam penyediaan tenaga ahli insinyur. Kondisi tersebut menjadi lebih parah karena terlihat kalau Indonesia berada pada posisi terendah dalam kerjasama teknologi antar industri, dan kerjasama penelitian antar industri dengan perguruan tinggi.

Dari dimensi lain tentang Indeks Pembangunan Manusia atau *Human Development Index* (HDI), yakni suatu survey tahunan yang dilakukan oleh *United Nations for Development Programs* (UNDP) tentang Indeks Pembangunan Manusia Indonesia mendapat skor 0,682 pada tahun 2003, padahal pada tahun 2002 mendapatkan skor 0,684. Jika ditinjau dari peringkatnya, kualitas SDM Indonesia tahun 2003 berada pada posisi 112 dari 179 negara. Keadaan ini sungguh memprihatikan, karena Indonesia pada tahun 2002 berada pada peringkat 110 dari 173 negara dan tahun 2001 berada pada peringkat 102 dari 162 negara. (Jawa Pos, 10/7/2003).

Dari berbagai fakta empiris yang telah diuraikan menunjukkan adanya penurunan kualitas SDM selama beberapa tahun terakhir ini. Keadaan ini membuktikan bahwa bangsa Indonesia belum benar-benar siap untuk menghadapi perubahan-perubahan secara global. Hal ini diperparah dengan kondisi SDM bangsa Indonesia yang belum memiliki kualitas ideal sebagaimana yang dipersyaratkan dalam pemenuhan respon terhadap perubahan tersebut.

Dalam menghadapi persaingan yang begitu bebas dan ketat itu, sudah saatnya bangsa Indonesia harus bangkit dan menyusun rencana strategi pengembangan SDM. Arah pengembangan tersebut adalah terciptanya SDM yang berkualitas dan profesional sehingga siap dan mampu bersaing di era globalisasi, khususnya untuk menghadapi era pasar bebas. Hasil akhir yang diharapkan tentunya adalah memperbaiki kondisi dan posisi Indonesia untuk dapat sejajar dengan bangsa-bangsa lain.

Dalam konteks memajukan kondisi perekonomian makro di Indonesia, peran sektor pemerintahan, sektor swasta dan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai pelaku ekonomi sektor mikro memiliki arti yang sangat strategis. Ini berarti bahwa kondisi makro perekonomian tidak dapat melepaskan dirinya dari sektor mikro. Sebagai bagian dari sistem ekonomi mikro, salah satu BUMN yang layak mendapatkan perhatian adalah PT. TELEKOMUNIKASI atau disingkat PT. TELKOM. PT. TELKOM merupakan BUMN yang mempunyai peran strategis dalam sistem informasi dan komunikasi di Indonesia. Perkembangan dunia yang semakin mengglobal dan serba cepat ini harus didukung sistem informasi dan komunikasi yang memadai.

Dalam merespon dan mengantisipasi kondisi bisnis ke depan, PT. TELKOM Indonesia telah melakukan reformulasi visi perusahaan menjadi "*To Become Leading Infocom Company in The Region*". Sedangkan misi perusahaan yang ditetapkan adalah "1) Memberikan layanan "*One Step Infocom*" dengan kualitas yang prima dan harga kompetitif. 2) Mengelola usaha melalui cara yang terbaik dengan mengoptimalkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang unggul, teknologi yang kompetitif serta bisnis *partner* yang sinergi". Tercapainya visi dan misi perusahaan berkenaan dengan reposisi bisnis PT. TELKOM dimana akhirnya tergantung pada bagaimana perusahaan mampu membangun "*organizational capability*" untuk menjalankan strategi yang ditetapkan.

Dari sisi SDM, pembangunan "*organizational capability*" ini dilakukan melalui peningkatan kompetensi SDM dengan fokus pada pengembangan sikap dan perilaku serta keterampilan dan pengetahuan unggulan yang sangat diperlukan untuk pencapaian visi, misi dan strategi perusahaan.

SDM PT. TELKOM diharapkan memiliki kemampuan mengantisipasi persaingan (*competitive competences*), kemampuan profesional yang tinggi, proaktif, adaptif, inovatif, disiplin, berintegritas tinggi, semangat pengabdian, jujur, berwawasan bisnis, dan mampu menyesuaikan diri terhadap kemajuan teknologi dan persaingan bisnis. Dengan demikian SDM di PT. TELKOM harus memiliki keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*).

Upayakan pengembangan SDM dilaksanakan PT. TELKOM melalui enam tahapan proses manajemen SDM, yaitu (a) Perencanaan SDM, (b) Iklim organisasi, (c) Sistem imbal jasa dan penghargaan, (d) Rekrutasi, seleksi, dan penempatan, (e) Pengembangan karir, dan (f) manajemen kinerja. Ke enam proses Manajemen SDM

tersebut menyajikan strategi-strategi pengelolaan SDM dan model-model sistem pengelolaan SDM yang dijadikan model dan pedoman agar dapat memberikan kontribusi besar dalam pencapaian tujuan strategis TELKOM.

Salah satu dari keenam proses Manajemen SDM tersebut adalah proses pengembangan karir. Proses pengembangan karir merupakan hal yang sangat penting dalam menunjang kesuksesan bisnis PT. TELKOM. Pengembangan karir akan membuat perusahaan dan pegawai dapat mencapai suatu kesepakatan mengenai kompetensi, pelatihan dan pengembangan serta jenjang dan jalur karir yang sesuai untuk mencapai tujuan, baik tujuan perusahaan maupun tujuan pribadi pegawai dalam bentuk kemitraan. Pengembangan karir yang efektif akan menghasilkan suatu lingkungan yang saling mempercayai, pemberdayaan yang efektif dan komitmen terhadap visi, misi serta tujuan strategis.

Untuk mengatur pelaksanaan pengembangan karir pegawai di lingkungan PT. TELKOM Divre V Jatim yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan, maka secara operasional Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) PT. TELKOM Indonesia Tbk menerbitkan SK. Nomor KD.21/PS180/SDM-12/98, tanggal 11 September 1998 tentang **Pola Karir Pegawai.**

Dokumen Pola Karir Pegawai terdiri atas 86 pasal tentang aturan pengembangan pola karir pegawai di lingkungan PT. TELKOM. Dalam pasal 63 ayat 1 disebutkan tentang mekanisme promosi dan kenaikan tingkat (*grade*) yang dilaksanakan secara transparan melalui dukungan sistem informasi manajemen SDM yang efektif. Pada ayat 2 disebutkan bahwa jenjang karir maksimum pegawai pada tingkat spesialis/manajerial yang ditetapkan berdasarkan tingkat pendidikan, dan ayat 3

tentang penunjukan pegawai yang dinilai mempunyai potensi tinggi untuk memangku suatu jabatan.

Dalam melaksanakan kebijakan Manajemen Karir tersebut, Direksi PT. TELKOM DIVRE V menganut prinsip Keadilan dan Prestasi (*Equity and Merit*) sehingga perusahaan menjamin bahwa lebih banyak pegawai memperoleh jalan secara terbuka dan adil untuk menduduki posisi sesuai dengan *skill* dan kompetensinya. Setiap pegawai dapat menentukan pilihan karirnya berdasarkan *skill* yang dimilikinya. Keadaan ini memacu setiap individu untuk mengembangkan potensi dirinya dengan harapan mendapatkan jenjang karir yang lebih tinggi. Sebagai konsekuensinya, perusahaan juga harus secara terbuka dan adil untuk meningkatkan karir individu yang telah berprestasi tersebut.

Permasalahan timbul setelah semakin banyak individu/karyawan PT.TELKOM yang mengembangkan potensi dirinya, baik dengan meningkatkan pendidikan formalnya maupun dengan mengikuti pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan *skill* dan kompetensinya. Sementara itu, pola karir pegawai di PT. TELKOM berpijak pada hirarki piramid, dimana level bawah (*staff*) dengan jumlah individu terbanyak dan semakin ke atas levelnya (*middle manager* dan *top manager*) semakin sedikit jumlah individu yang dibutuhkan.

Berdasarkan Rekapitulasi Komposisi SDM DIVRE V Jatim Posisi tahun 1999 sampai dengan 31 Oktober 2002, jumlah pegawai dalam kurun waktu empat tahun turun dari 4647 orang pada tahun 1999 menjadi 4281 orang pada tahun 2002. Jika ditinjau dari pengelompokan *band individu,* maka selama empat tahun terakhir terjadi kenaikan yang signifikan, yaitu pada *band individu* I, II, III, IV, dan V. Kenaikan tersebut sebesar 2 orang (200%) dari 1 di tahun 1999 menjadi 3 di tahun

2002 pada *band individu* I, 12 orang (100%) dari 12 di tahun 1999 menjadi 24 di tahun 2002 pada *band individu* II, 85 orang (86,74%) dari 98 di tahun 1999 menjadi 183 di tahun 2002 pada *band individu* III, 38 orang (12,34%) dari 308 di tahun 1999 menjadi 346 di tahun 2002 pada *band individu* IV, dan 221 orang (45,11%) dari 490 di tahun 1999 menjadi 711 di tahun 2002 pada *band individu* V. Berbeda dengan *band individu* I, II, III, IV, dan V, pada *band individu* VI dan VII mengalami penurunan yang signifikan, yaitu 71 orang (6,77%) dari 1048 di tahun 1999 menjadi 977 di tahun 2002 pada *band individu* VI dan 653 orang (24,28%) dari 2690 di tahun 1999 menjadi 2037 di tahun 2002 pada *band individu* VII.

Keadaan ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan manajemen karir oleh pimpinan PT. TELKOM selama kurun waktu empat tahun terhitung mulai tahun 1999 sampai dengan 31 Oktober 2002 dalam rangka pengembangan SDM ternyata menghasilkan dampak yang positif khususnya dalam peningkatan SDM pada pengembangan karir.

Demikian juga halnya dengan kondisi pegawai PT. TELKOM untuk jenjang pendidikan selama kurun waktu empat tahun terakhir menunjukkan peningkatan kemampuan akademik SDM yang cukup signifikan, yaitu adanya peningkatan di jenjang pendidikan D1 dan D2 dari 778 orang (16,75%) pada tahun 1999 sedangkan pada tahun 2002 menjadi 909 orang (21,24%) atau naik sebesar 131 orang , jenjang pendidikan D3 sebanyak 295 orang (6,35%) pada tahun 1999 menjadi 325 orang (7,6%) pada tahun 2002 atau naik sebesar 30 orang (10,2%), sedangkan jenjang S1 (1999) sebanyak 506 orang (10,89%) menjadi (2002) 516 orang (12,66%) atau naik sebesar 10 orang (1,8%), serta jenjang S2 (1999) sebanyak 37 orang (0,8%) menjadi 60 orang (1,41%) atau naik sebanyak 23 orang (62,1%). Untuk jenjang pendidikan

SLA ke bawah cenderung mengalami penurunan, yaitu sebanyak 3031 orang (65,23%) pada tahun 1999, sedangkan tahun 2002 menjadi 1135 orang (26,52%) atau 1896 orang (62,5%).

Selain itu, manajemen karir pada setiap organisasi juga harus memperhatikan rentang kendali yang merujuk pada jumlah individu yang dapat diawasi secara efektif dan efisien oleh seorang manajer. Konsep rentang kendali menentukan jumlah tingkatan dan jumlah manajer yang dimiliki sebuah organisasi. Meskipun tidak ada kesepakatan mengenai angka ideal tertentu untuk mempertahankan rentang kendali yang tepat, pada umumnya organisasi lebih menyukai rentang yang kecil untuk mempertahankan kendali yang ketat.

Seorang manajer yang naik dalam tingkat hirarki organisasi akan berhadapan dengan masalah-masalah yang semakin beragam kerumitannya dan seringkali tidak terstruktur, oleh karena itu para manajer puncak seharusnya mempunyai rentang kendali yang lebih kecil daripada manajer menengah dan para manajer menengah memerlukan rentang kendali yang lebih kecil daripada para penyelia. (Robbin dan Coulter, 1999; 288).

Kecenderungan dalam tahun-tahun terakhir ini adalah ke arah rentang kendali yang lebih luas. Keadaan ini sebagai akibat adanya upaya organisasi/perusahaan dalam melaksanakan pelatihan dan pengembangan karyawan serta kemauan dalam diri karyawan itu sendiri untuk meningkatkan potensi dirinya. Para manajer yang memiliki karyawan-karyawan yang terlatih dengan baik dan berpengalaman akan mengurangi pengawasan langsung, sehingga manajer tersebut akan melakukan rentang kendali yang lebih lebar. Rentang kendali yang lebih lebar/luas ini sesuai dengan usaha organisasi/perusahaan untuk mengurangi biaya operasional,

mempercepat pengambilan keputusan, meningkatkan keluwesan, mendekatkan organisasi/perusahaan kepada pelanggan, dan memberi kuasa kepada karyawan. (Robbin dan Coulter, 1999; 289).

Berdasarkan pengertian rentang kendali di atas, maka komposisi SDM PT. TELKOM Divre V Jawa Timur per 31 Oktober 2002, jika ditinjau dari rentang kendali dapat diketahui bahwa untuk manajerial I mempunyai rentang kendali 8 (3 orang pada *band individu* I dibanding 24 orang pada *band individu* II), manajerial II mempunyai rentang kendali mendekati 8 (24 orang pada *band individu* II dibanding 183 orang pada *band individu* III), manajerial III mempunyai rentang kendali mendekati 2 (183 orang pada *band individu* III dibanding 346 orang pada *band individu* IV), manajerial IV mempunyai rentang kendali 2 (346 orang pada *band individu* IV dibanding 711 orang pada *band individu* V), manajerial V mempunyai rentang kendali 1,37 (711 orang pada *band individu* V dibanding 977 orang pada *band individu* VI), manajerial VI mempunyai rentang kendali 2 (977 orang pada *band individu* VI dibanding 2037 orang pada *band individu* VII).

Namun pada kenyataannya, komposisi rentang kendali SDM di PT. TELKOM tersebut tidak berdasar pada *band individu* melainkan disesuaikan dengan struktur organisasi, yaitu pada jalur struktural, sedangkan komposisi *band individu* tersebut di atas meliputi jalur struktural dan jalur fungsional. Keadaan ini tidak sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robbin dan Coulter (1999) di atas, yaitu konsep rentang kendali menentukan jumlah tingkatan dan jumlah manajer yang dimiliki sebuah organisasi. Jika demikian, maka ditinjau dari rentang kendali organisasi/perusahaan PT. TELKOM belumlah efektif dan efisien.

Di sisi lain komposisi jumlah SDM PT. TELKOM Divre V berdasarkan *band individu* tersebut mengakibatkan terjadinya penggelembungan jumlah SDM pada *band individu* III, IV, V, dan VI, keadaan ini tidak sesuai lagi dengan hirarki piramid yang dianut oleh PT. TELKOM Divre V Jawa Timur. Penggelembungan ini juga disebabkan karena adanya perubahan struktur organisasi dan bentuk organisasi dari Perusahaan Umum (Perum) menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) serta adanya perubahan teknologi dari manual ke komputerisasi.

Dalam rangka mengatasi penggelembungan jumlah SDM pada band individu tertentu dan juga untuk efektifitas dan efisiensi perusahaan, pada bulan Mei 2002 perusahaan telah melakukan kebijakan *downsizing*, antara lain dengan melaksanakan pensiun dini bagi pegawai yang belum waktunya memasuki masa pensiun dan 'merumahkan' pegawai sesuai dengan ketentuan yang sudah diatur oleh perusahaan. Kebijakan tersebut ternyata masih belum menunjukkan hasil yang signifikan di mana masih tetap terjadi penggelembungan jumlah pegawai. Dengan demikian, maka perlu adanya model pengembangan pola karir pegawai di PT. TELKOM Divre V Jawa Timur, agar kondisi pegawai di PT. TELKOM berada pada posisi ideal sesuai dengan hirarki piramid.

1.2 Rumusan Masalah:

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

Model apakah yang sesuai untuk pengembangan pola karir pegawai di PT. TELKOM Divisi Regional V Jawa Timur yang mengacu pada hirarki piramid tanpa mengabaikan kepentingan individu pegawai ?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

Mengembangkan model pengembangan pola karir pegawai di lingkungan PT. TELKOM Divisi Regional V Jawa Timur yang mengacu pada hirarki piramid tanpa mengabaikan kepentingan individu pegawai.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki manfaat baik secara teoritis maupun praktis. Adapun kedua manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1.4.1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat :

1. Memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan pola karir pegawai yang diaplikasikan pada suatu organisasi yang berorientasi pada perolehan laba (*business oriented*).
2. Memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu pengembangan SDM (*Human Resource Development*), khususnya model pengembangan pola karir pegawai.

1.4.2. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat :

1. Memberikan sumbangan pemikiran bagi PT. TELKOM Divre V Jatim tentang implementasi kebijakan pola karir pegawai di masa mendatang.
2. Sebagai rujukan bagi peneliti selanjutnya tentang masalah-masalah yang relevan dengan penelitian ini.