

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Pengertian Karir.

Menurut Gibson dkk. (1995: 305) karir adalah rangkaian sikap dan perilaku yang berkaitan dengan pengalaman dan aktivitas kerja selama rentang waktu kehidupan seseorang dan rangkaian aktivitas kerja yang terus berkelanjutan. Dengan demikian karir seorang individu melibatkan rangkaian pilihan dari berbagai macam kesempatan. Jika ditinjau dari sudut pandang organisasi, karir melibatkan proses dimana organisasi memperbaharui dirinya sendiri untuk menuju efektivitas karir yang merupakan batas dimana rangkaian dari sikap karir dan perilaku dapat memuaskan seorang individu.

Menurut Greenhaus (1987: 5) yang dikutip oleh Irianto (2001: 93) terdapat dua pendekatan untuk memahami makna karir, yaitu : pendekatan pertama memandang karir sebagai pemilikan (*a property*) dan/atau dari *occupation* atau organisasi. Pendekatan ini memandang bahwa karir sebagai jalur mobilitas di dalam organisasi yang tunggal seperti jalur karir di dalam fungsi marketing, yaitu menjadi *sales representative*, manajer produk, manajer marketing distrik, manajer marketing regional, dan wakil presiden divisional marketing dengan berbagai macam tugas dan fungsi pada setiap jabatan.

Pendekatan kedua memandang karir sebagai suatu properti atau kualitas individual dan bukan *occupation* atau organisasi. Pendekatan ini memandang bahwa karir merupakan perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada setiap individu/pegawai.

Berdasarkan kedua pendekatan tersebut definisi karir adalah sebagai pola pengalaman berdasarkan pekerjaan (*work-related experiences*) yang merentang sepanjang perjalanan pekerjaan yang dialami oleh setiap individu/pegawai dan secara luas dapat dirinci ke dalam *obyective events*. Salah satu contoh untuk menjelaskannya melalui serangkaian posisi jabatan/pekerjaan, tugas atau kegiatan pekerjaan, dan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan (*work-related decisions*). Tidak hanya itu saja, juga mengenai interpretasi subyektif tentang peristiwa yang berkaitan dengan pekerjaan (*work-related events*) baik pada masa lalu, kini dan mendatang seperti aspirasi pekerjaan, harapan, nilai, kebutuhan dan perasaan tentang pengalaman pekerjaan tertentu.

Menurut Irianto (2001 : 94), pengertian karir meliputi elemen-elemen obyektif dan subyektif. Elemen obyektif berkenaan dengan kebijakan-kebijakan pekerjaan atau posisi jabatan yang ditentukan organisasi, sedangkan elemen subyektif menunjuk pada kemampuan seseorang dalam mengelola karir dengan mengubah lingkungan obyektif (misalnya dengan mengubah pekerjaan/jabatan) atau memodifikasi persepsi subyektif tentang suatu situasi (misalnya dengan mengubah harapan).

Simamora (2001 : 504) berpendapat bahwa kata karir dapat dipandang dari beberapa perspektif yang berbeda, antarlain dari perspektif yang obyektif dan subyektif. Dipandang dari perspektif yang subyektif, karir merupakan urutan-urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama hidupnya, sedangkan dari perspektif yang obyektif, karir merupakan perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Kedua

perspektif tersebut terfokus pada individu dan menganggap bahwa setiap individu memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasibnya sehingga individu tersebut dapat memanipulasi peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karirnya. Berdasarkan pengertian tersebut, maka pengertian karir adalah urutan aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan perilaku-perilaku, nilai-nilai, dan aspirasi-aspirasi seseorang selama rentang hidupnya.

Sedangkan menurut Soetjipto, dkk (2002 : 276) karir merupakan bagian dari perjalanan hidup seseorang, bahkan bagi sebagian orang merupakan suatu tujuan hidup. Setiap orang mempunyai hak dan kewajiban untuk sukses mencapai karir yang baik. Karir sebagai sarana untuk membentuk seseorang menemukan secara jelas keahlian, nilai, tujuan karir dan kebutuhan untuk pengembangan, merencanakan tujuan karir, secara kontinyu mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangannya. Untuk mencapai proses karir yang baik perlu memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut :

1. Karyawan bertanggungjawab terhadap karirnya sendiri.
2. Keahlian karyawan didasarkan pada usaha perjuangannya sendiri.
3. Perencanaan karir dibuat secara sadar dan sukarela tanpa ada tekanan.
4. Menggunakan *continous improvement* untuk menumbuhkan pribadinya.
5. Sukses dijabarkan dengan baik oleh diri karyawan sendiri.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat dikatakan bahwa karir adalah merupakan suatu rangkaian perubahan nilai, sikap dan perilaku serta motivasi yang terjadi pada setiap individu selama rentang waktu kehidupannya untuk menemukan secara jelas keahlian, tujuan karir dan kebutuhan untuk

pengembangan, merencanakan tujuan karir, dan secara kontinyu mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangannya. Karir juga merupakan suatu proses kemitraan interaksi dalam tahapan dan kerja sama antara organisasi/perusahaan atau manajemen, atasan langsung dan individu itu sendiri.

## **2.2. Pengembangan Karir.**

Pengembangan karir (*career development*) menurut Mondy meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan. Selanjutnya ada beberapa prinsip pengembangan karir yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

- (1) Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir. Bila setiap hari pekerjaan menyajikan suatu tantangan yang berbeda, apa yang dipelajari di pekerjaan jauh lebih penting daripada aktivitas rencana pengembangan formal.
- (2) Bentuk pengembangan *skill* yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik. *Skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *supervisor* akan berbeda dengan *skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *middle manager*.
- (3) Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh *skill* yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika tujuan tersebut dikembangkan lebih lanjut oleh seorang individu maka individu yang telah memiliki *skill* yang dituntut pekerjaan akan menempati pekerjaan yang baru.

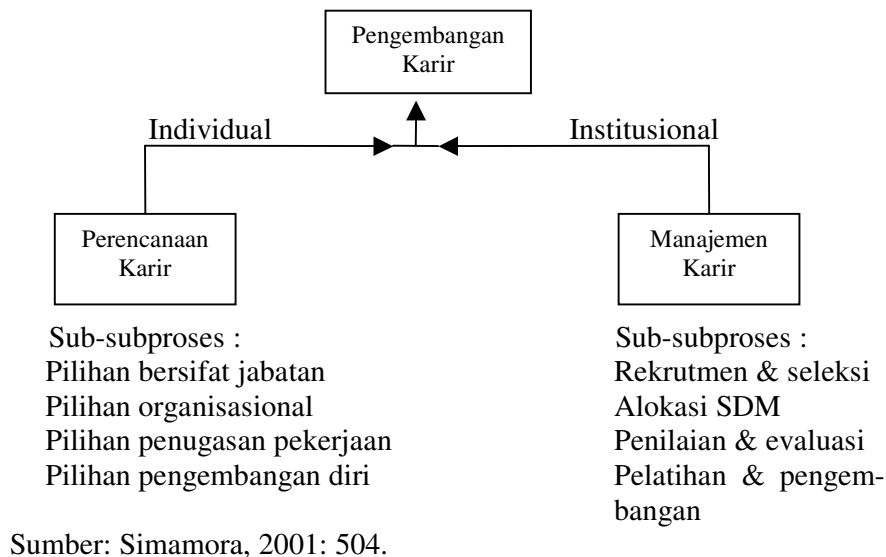
- (4) Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional. (Mondy, 1993,p.362 dan 376)

Pengembangan karir (*career development*) meliputi perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Memahami pengembangan karir dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir/manajemen karir.

Perencanaan karir (*career planning*) adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen karir (*career management*) adalah proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang. (Simamora, 2001:504)

Berdasarkan pengertian di atas maka terdapat tanggung jawab yang berbeda antara individu/pegawai dan organisasi dalam mengelola karir, seperti terlihat pada bagan 2.1 di bawah ini :

### Bagan 2.1. Pengembangan Karir



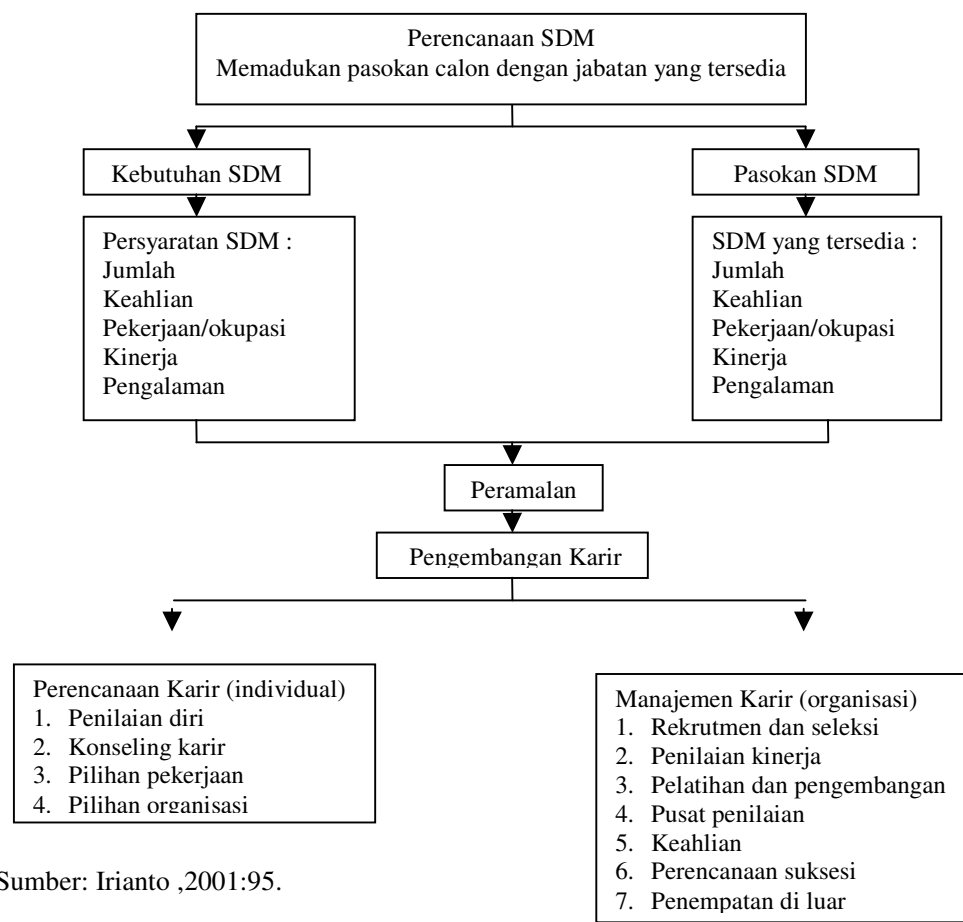
Berdasarkan bagan 2.1 tersebut dapat dikatakan bahwa : perencanaan karir merupakan proses untuk (1) menyadari diri sendiri terhadap peluang-peluang, kesempatan-kesempatan, kendala-kendala, pilihan-pilihan, dan konsekuensi-konsekuensi, (2) mengidentifikasi tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir, (3) penyusunan program kerja, pendidikan, dan yang berhubungan dengan pengalaman-pengalaman yang bersifat pengembangan guna menyediakan arah, waktu, dan urutan langkah-langkah yang diambil untuk meraih tujuan karir. Manajemen karir merupakan proses berkelanjutan dalam penyiapan, penerapan, dan pemantauan rencana-rencana karir yang dilakukan oleh individu seiring dengan sistem karir organisasi.

Pendapat lain yang signifikan dengan teori pengembangan karir di atas menyebutkan bahwa pengembangan karir pada dasarnya meliputi dua proses utama, yaitu perencanaan karir dan manajemen karir (Irianto, 2001: 92).

Perencanaan karir terfokus pada individu/pegawai, sedangkan manajemen karir terfokus pada organisasi. Manfaat perencanaan karir bagi pegawai adalah setiap individu/pegawai dapat memahami dan mengidentifikasi tujuan karir yang diinginkan. Sementara itu, manfaat bagi organisasi adalah dapat mengkomunikasikan peluang karir pada para karyawan dan memperoleh kesesuaian yang lebih baik antara aspirasi karyawan dengan peluang organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas maka terdapat tanggung jawab yang berbeda antara individu/pegawai dan organisasi dalam mengelola karir, seperti terlihat pada bagan 2.2 di bawah ini :

**Bagan 2.2**  
**Manajemen Karir dan Hubungannya dengan Perencanaan SDM**



Sumber: Irianto ,2001:95.

Berdasarkan bagan 2.2 di atas perencanaan karir lebih ditekankan pada individu, yang meliputi : penilaian diri, konseling karir, pilihan pekerjaan, dan pilihan organisasi, sedangkan manajemen karir lebih ditekankan pada kepentingan organisasi, yaitu : rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, pusat penilaian, keahlian, perencanaan suksesi, dan penempatan di luar (dikaryakan pada anak perusahaan binaan).

### **2.2.1. Perencanaan Karir.**

Melalui perencanaan karir, setiap individu mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan karir alternatif, menyusun tujuan karir, dan merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan praktis. Fokus utama dalam perencanaan karir haruslah sesuai antara tujuan pribadi dan kesempatan-kesempatan yang secara realistis tersedia.(Mondy, 1993:362)

Pada dasarnya perencanaan karir terdiri atas dua elemen utama yaitu perencanaan karir individual (*individual career planning*) dan perencanaan karir organisasional (*organizational career planning*). Perencanaan karir individual dan organisasional tidaklah dapat dipisahkan dan disendirikan. Seorang individu yang rencana karir individualnya tidak dapat terpenuhi di dalam organisasi, cepat atau lambat individu tersebut akan meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, organisasi perlu membantu karyawan dalam perencanaan karir sehingga keduanya dapat saling memenuhi kebutuhan. (Mondy, 1993:362)

Perencanaan karir individual (*individual career planning*) terfokus pada individu yang meliputi latihan diagnostik, dan prosedur untuk membantu



individu tersebut menentukan “siapa saya” dari segi potensi dan kemampuannya. Prosedur ini meliputi suatu pengecekan realitas untuk membantu individu menuju suatu identifikasi yang bermakna dari kekuatan dan kelemahannya dan dorongan memimpin kekuatan dan mengoreksi kelemahan. Dengan demikian perencanaan karir individual meliputi :

- (1) penilaian diri untuk menentukan kekuatan, kelemahan, tujuan, aspirasi, preferensi, kebutuhan, ataupun jangkar karirnya (*career anchor*),
- (2) penilaian pasar tenaga kerja untuk menentukan tipe kesempatan yang tersedia baik di dalam maupun di luar organisasi,
- (3) penyusunan tujuan karir berdasarkan evaluasi diri,
- (4) pencocokan kesempatan terhadap kebutuhan dan tujuan serta pengembangan strategi karir,
- (5) perencanaan transisi karir.

Menurut Simamora (2001:519), individu merencanakan karir guna meningkatkan status dan kompensasi, memastikan keselamatan pekerjaan, dan mempertahankan kemampupasaran dalam pasar tenaga kerja yang berubah. Disisi lain, organisasi mendorong manajemen karir individu karena ingin :

- (1) mengembangkan dan mempromosikan karyawan dari dalam perusahaan;
- (2) mengurangi kekurangan tenaga berbakat yang dapat dipromosikan;
- (3) menyatakan minat pada karyawan;
- (4) meningkatkan produktivitas;
- (5) mengurangi *turnover* karyawan;
- (6) memungkinkan manajer untuk menyatakan minat pribadi terhadap bawahannya;

(7) menciptakan cita rekrutmen yang positif.

Simamora (2001:519) juga mengatakan bahwa kepribadian seseorang (termasuk nilai-nilai, motivasi, dan kebutuhan) merupakan hal yang penting dalam menentukan pilihan karir. Terdapat enam orientasi pribadi yang menentukan jenis-jenis karir yang dapat memikat individu untuk menentukan pilihan karirnya. Ke enam jenis orientasi pribadi tersebut adalah :

1. Orientasi realistik.

Individu tipe ini akan terpicat dengan karir yang melibatkan aktivitas-aktivitas fisik yang menuntut keahlian, kekuatan, dan koordinasi. Beberapa contoh : pertanian, kehutanan, dan agrikultur.

2. Orientasi investigatif.

Individu tipe ini akan terpicat dengan karir yang melibatkan aktivitas-aktivitas kognitif (berpikir, berorganisasi, pemahaman) daripada yang afektif (perasaan, akting, dan emosional). Beberapa contoh : biolog, ahli kimia, dan dosen.

3. Orientasi sosial.

Individu tipe ini akan terpicat dengan karir yang melibatkan aktivitas-aktivitas antarpribadi daripada fisik atau intelektual. Beberapa contoh : psikologi klinis, layanan asing dan kerja sosial.

4. Orientasi konvensional.

Individu tipe ini akan terpicat dengan karir yang melibatkan aktivitas-aktivitas terstruktur dan teratur. Beberapa contoh : akuntan dan bankir.

5. Orientasi perusahaan.

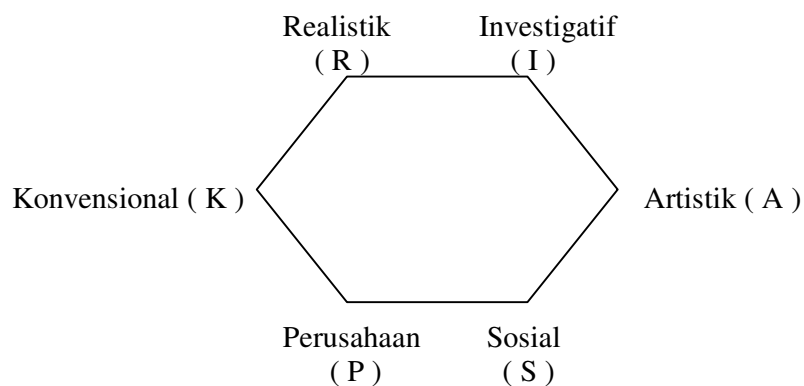
Individu tipe ini akan terpicat dengan karir yang melibatkan aktivitas-

aktivitas verbal yang ditujukan untuk mempengaruhi orang lain. Beberapa contoh : manajer, pengacara dan tenaga humas.

#### 6. Orientasi artistik.

Individu tipe ini akan terpicat dengan karir yang melibatkan aktivitas-aktivitas ekspresi diri, kreasi artistik, ekspresi emosi, dan individualistik. Beberapa contoh : artis, eksekutif periklanan, dan musisi.

Sebagian besar individu mempunyai lebih dari satu orientasi pribadi. Semakin mirip dan cocok orientasi-orientasi pribadi tersebut, maka semakin kecil terjadi konflik internal dalam diri individu untuk menentukan pilihan karir. Hal ini dapat terlihat pada gambar 2.1.



Sumber : Simamora, 2001 :519

**Gambar 2.1**  
**Pilihan Orientasi Karir**

Model dalam gambar 2.1 tersebut mempunyai enam sudut dan setiap sudut mewakili satu orientasi. Semakin dekat sudut satu orientasi dengan orientasi yang lain menunjukkan semakin selaras/sesuai pilihan karir seseorang. Perencanaan karir seseorang diawali dengan penilaian diri (*self-assessment*) yang membantu seseorang melihat jangkar karir (*career anchor*) mana yang

dominan. Individu tersebut selanjutnya harus berada dalam posisi membuat tujuan yang realistis dan menentukan apa yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Tindakan ini memungkinkan individu mengetahui apakah tujuan karirnya realistis

Perencanaan karir organisasional (*organizational career planning*) mengintegrasikan kebutuhan SDM dan sejumlah aktivitas karir dengan lebih menitikberatkan pada jenjang atau jalur karir (*career path*). Perusahaan haruslah melakukan program perencanaan karir organisasional untuk memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Dasar pemikiran dan pendekatan terhadap program perencanaan karir bervariasi di antara perusahaan-perusahaan. Bagi sebagian besar organisasi, program perencanaan karir diharapkan mencapai tujuan (Mondy, 1993:368), yaitu :

1. Pengembangan yang lebih efektif tenaga berbakat yang tersedia. Individu akan lebih *committed* terhadap pengembangan yang menjadi bagian dari perencanaan karir tertentu dan lebih memahami tujuan pengembangan karir organisasional.
2. Kesempatan penilaian diri bagi karyawan untuk memikirkan jalur-jalur karir tradisional atau jalur karir yang baru. Karyawan yang menonjol tidak memandang mobilitas tradisional ke atas sebagai jalur karir yang optimal, tetapi karyawan lain ada yang merasa bahwa karirnya telah menemui jalan buntu dan mencari jalan keluar. Dalam hal ini perusahaan dapat menawarkan perencanaan karir guna membantu karyawan tersebut mengidentifikasi jalur karir yang baru dan berbeda.

3. Pengembangan sumber daya manusia yang lebih efisien di dalam dan di antara divisi dan/atau lokasi geografis. Jika progresi tradisional para karyawan telah naik ke atas dalam sebuah divisi, jalur karir yang memotong lintas divisi dan lokasi geografis hendaknya dikembangkan.
4. Kepuasan kebutuhan pengembangan pribadi karyawan. Individu-individu yang kebutuhan pengembangannya terpenuhi, cenderung lebih puas dengan pekerjaannya dan organisasinya.
5. Peningkatan kinerja melalui pengalaman *on the job training* yang diberikan oleh perpindahan karir vertikal dan horizontal. Setiap pekerjaan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir dan dapat memberikan tantangan dan pengalaman yang berbeda.
6. Meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan yang dapat menyebabkan berkurangnya perputaran karyawan. Individu yang percaya bahwa perusahaan mempunyai minat dalam perencanaan karirnya akan tetap berada dalam perusahaan.
7. Suatu metode penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Jika seseorang menginginkan suatu jalur karir tertentu dan saat ini tidak memiliki kualifikasi yang tepat, maka fakta ini dapat mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan.

Suatu program perencanaan karir dapat mendorong karyawan mengembangkan pengharapan yang lebih realistis. Keadaan ini pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja, retensi yang menguat, dan pendayagunaan tenaga berbakat yang lebih baik.

### **2.2.2. Manajemen Karir.**

Menurut Dessler (1997:45) kegiatan personalia seperti penyingkiran, pelatihan, dan penilaian berfungsi untuk dua peran dasar dalam organisasi, yaitu : (a) Peran pertama, peran tradisional adalah menstafkan organisasi mengisi posisi-posisinya dengan karyawan yang mempunyai minat, kemampuan dan keterampilan yang memenuhi syarat; (b) Peran kedua adalah memastikan bahwa minat jangka panjang dari karyawan dilindungi oleh organisasi dan bahwa karyawan didorong untuk bertumbuh dan merealisasikan potensinya secara penuh. Anggapan dasar yang melandasi peran ini adalah bahwa majikan memiliki suatu kewajiban untuk memanfaatkan kemampuan-kemampuan karyawan secara penuh dan memberikan kepada semua karyawan suatu kesempatan untuk bertumbuh dan merealisasikan potensinya secara penuh serta berhasil dalam mengembangkan karirnya.

Kegiatan-kegiatan personalia, penyingkiran, dan pelatihan memainkan peranan penting dalam proses pengembangan karir. Perencanaan personalia dapat digunakan tidak hanya untuk meramal jabatan yang kosong melainkan juga untuk mengidentifikasi calon-calon internal yang potensial dan pelatihan yang diperlukan untuk mengisi jabatan-jabatan tersebut. Suatu organisasi dapat menggunakan penilaian-penilaian karyawan berkala tidak hanya untuk keputusan gaji melainkan juga mengidentifikasi kebutuhan pengembangan dari karyawan individual dan memastikan bahwa kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat tercapai. Semua kegiatan penstafan, dengan kata lain, dapat digunakan untuk memuaskan kebutuhan baik organisasi maupun individu sedemikian rupa sehingga organisasi mendapatkan kinerja yang diperbaiki dari angkatan kerja

yang lebih bertanggungjawab serta karyawan mendapatkan suatu karir yang lebih meyakinkan dan lebih menantang.

**Tabel 2.1**  
**Fokus Tradisional dan Fokus Pengembangan Karir**

<b>Kegiatan</b>	<b>Fokus Tradisional</b>	<b>Pengembangan Karir</b>
Pengembangan Sumber daya manusia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menganalisis jabatan, keterampilan, tugas sekarang dan masa akan datang.</li> <li>2. Memproyeksikan kebutuhan.</li> <li>3. Menggunakan data statistik.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menambah informasi tentang minat, pilihan, dan semacamnya dari individu terhadap data.</li> <li>2. Memberikan informasi jalur karir.</li> </ol>
Pelatihan dan pengembangan	Memberikan peluang keterampilan, informasi, dan sikap berhubungan dengan jabatan.	Menambah orientasi pertumbuhan individual
Penilaian kinerja	Menilai dan/atau memberi imbalan	Menambah rencana pengembangan dan penetapan tujuan individual
Perekrutan dan penempatan	Mencocokkan kebutuhan organisasi dengan individu yang memenuhi syarat	Mencocokkan individu dengan jabatan berdasarkan sejumlah variabel termasuk minat karir karyawan
Kompensasi dan tunjangan lain	Mengimbali waktu, produktivitas, bakat, dan lain-lain	Menambah kegiatan yang tidak berhubungan dengan jabatan untuk diimbali

Sumber : Diadaptasi dari Fred L.Otte dan Peggy G.Hutcheson, *Helping Employees Manage Careers*, dalam Dessler (1997).

Menurut Soetjipto, dkk (2002 : 276) program manajemen karir meliputi konseling karyawan, melacak pekerjaan, keahlian, dan pengalaman relevan lainnya dari karyawan, menawarkan *workshop* dalam perencanaan karir dan kehidupan, menekankan penilaian kinerja yang bersifat pengembangan dan mengadakan pusat penilaian. Aktivitas perencanaan karir terfokus pada

membantu perencanaan karir individu, menyediakan nasehat untuk membantu individu secara efektif berpindah di dalam organisasi, dan membentuk aneka urutan pekerjaan atau jalur karir bagi karyawan.

Menurut Irianto (2001:96) efektivitas manajemen karir tergantung pada kesadaran manajer untuk mengakui peran penting perencanaan dan pengembangan karir dalam upaya memuaskan kebutuhan individu dan organisasi. Jika manajer dan departemen SDM memiliki kesadaran yang tinggi dalam memenuhi kebutuhan jangka panjang organisasi, maka kesempatan karir dan peluang untuk program pelatihan dan pengembangan akan terbuka dengan lebar.

Manajer dan departemen SDM dapat mencapai efektivitas manajemen karir dengan memberikan pendidikan yang berkaitan dengan karir, petunjuk keahlian, konseling karir, peluang *on the job training* dan pilihan karir yang tersedia, serta melalui publikasi program pelatihan dan pengembangan. Beberapa keuntungan yang dapat diperoleh oleh manajer SDM adalah :

1. Menyatukan strategi dan kebutuhan-kebutuhan *staffing internal*. Dengan membantu karyawan dalam perencanaan karirnya, departemen SDM dapat mempersiapkan karyawan jika terdapat kekosongan jabatan guna menunjang strategi perusahaan.
2. Mengembangkan karyawan-karyawan yang dapat dipromosikan. Perencanaan karir membantu mengembangkan pasokan internal dari tenaga yang dapat dipromosikan untuk mengisi kekosongan yang disebabkan pensiun, pengunduran diri, dan pertumbuhan perusahaan.



3. Memfasilitasi penempatan karyawan. Organisasi membantu mengidentifikasi dan menyiapkan penempatan karyawan.
4. Membantu menciptakan keragaman pekerjaan. Pada saat dibantu dalam perencanaan karir, karyawan-karyawan dengan bermacam-macam latar belakang mempelajari ekspektasi-ekspektasi organisasi untuk pertumbuhan dan pengembangan diri sendiri.
5. Memperkecil perpindahan (*turn-over*). Dengan meningkatkan perhatian dan kepedulian terhadap karir individu dapat membuahkan loyalitas organisasional yang lebih kokoh dan memperkecil *turn-over*.
6. Membuka saluran potensi karyawan. Perencanaan karir mendorong karyawan-karyawan untuk meningkatkan potensi dirinya karena mereka mempunyai tujuan karir yang spesifik.
7. Memajukan pertumbuhan individu. Rencana-rencana dan tujuan-tujuan karir dapat memotivasi karyawan untuk bertumbuh dan berkembang.
8. Mengurangi kasalahan dalam penempatan. Organisasi harus tepat dalam mengidentifikasi perencanaan karir individu, sehingga mengurangi kesalahan dalam penempatan jabatan.
9. Memuaskan kebutuhan individu. Dengan luasnya peluang untuk pertumbuhan dan perkembangan serta penghargaan diri terhadap karyawan dapat memuaskan kebutuhan individu.
10. Mengurangi penumpukan karyawan. Dengan perencanaan karir diharapkan karyawan, manajer, dan departemen SDM mengetahui kualifikasi-kualifikasi karyawan untuk mencegah terjadinya penumpukan karyawan.

### 2.3. Model .

Terdapat beberapa pengertian tentang model. Menurut Meyer dalam Esthy Wati, (2003) misalnya, model adalah suatu obyek atau konsep yang digunakan untuk menyajikan sesuatu yang lain, merupakan suatu realitas dalam skala kecil dan dikonversi ke dalam suatu bentuk yang dapat dipahami secara komprehensif. Sedangkan menurut Irianto (2001 : 96) sebuah model dapat dipahami sebagai gambaran atau representasi dari sebuah kenyataan. Di dalam sebuah model terdapat seperangkat variabel yang saling berkaitan dalam pola hubungan tertentu sehingga realitas yang ada dapat dipahami secara rinci.

Model dapat pula diartikan suatu pola (contoh, acuan, ragam) dari sesuatu yang akan dibuat atau dihasilkan (Departemen P & K , dalam Esthy, 2003). Definisi lain dari model adalah sebagai abstraksi dari realitas dengan hanya memusatkan perhatian pada beberapa bagian atau sifat dari kehidupan yang sebenarnya (Simamarta, dalam Esthy, 2003). Ada beberapa jenis model antara lain :

1. Menurut fungsinya terdiri dari :

- a. Model Deskriptif, merupakan model yang menggambarkan situasi sebuah sistem tanpa rekomendasi dan peramalan sebagai miniatur obyek yang dipelajari. Contoh : peta organisasi.
- b. Model Prediktif, merupakan model yang menggambarkan apa yang akan terjadi bila sesuatu terjadi.
- c. Model Normatif, merupakan model yang menyediakan jawaban terbaik terhadap suatu persoalan. Model normatif memberikan rekomendasi

tindakan-tindakan yang perlu diambil. Model normatif disebut juga model simulatif. Contoh : model *economic lot size*.

2. Menurut strukturnya terdiri dari :

- a. Model Ikonik, merupakan model yang dalam skala tertentu meniru sistem aslinya. Contoh : model pesawat.
- b. Model Analog, merupakan model yang meniru sistem aslinya dengan hanya mengambil beberapa karakteristik utama dan menggambarkannya dengan benda atau sistem lain secara analog. Contoh : aliran lalu lintas di jalan dianalogkan dengan aliran air dalam sistem pipa.
- c. Model Simbolis, merupakan model yang menggambarkan sistem yang ditinjau dengan simbol-simbol matematik. Dalam hal ini diwakili oleh variabel-variabel dari karakteristik sistem yang ditinjau.

3. Menurut referensi waktu terdiri dari :

- a. Model Statis, merupakan model yang tidak memasukkan unsur waktu dalam perumusannya.
- b. Model Dinamis, merupakan model yang memasukkan unsur waktu dalam perumusannya.

4. Menurut referensi kepastian terdiri dari :

- a. Model Deterministik, merupakan model yang dalam setiap kumpulan nilai *input* hanya ada satu *output* yang unik, yang merupakan solusi dari model dalam keadaan pasti.
- b. Model Probabilistik, berhubungan dengan distribusi *probabilistic* dari *input* atau proses dan menghasilkan satu deretan harga bagi paling tidak

satu variabel *output* yang disertai dengan kemungkinan-kemungkinan dari harga tersebut.

- c. Model *Game*, merupakan model permainan untuk mengembangkan solusi-solusi optimum dalam menghadapi situasi yang tidak pasti.

Model yang dimaksud dalam penelitian ini adalah model normatif/simulatif, yaitu model yang menyediakan jawaban terbaik terhadap permasalahan yang terjadi di PT. Telkom Divre V Jawa Timur dan memberikan rekomendasi tindakan-tindakan yang perlu diambil oleh PT. Telkom Divre V Jawa Timur sehubungan dengan timbulnya penggelembungan jumlah karyawan pada *band individu* tertentu yang dapat mengakibatkan perusahaan menjadi tidak efektif dan efisien.

#### **2.4. Model Pengembangan Karir.**

Penelitian ini menggunakan model normatif dalam menjelaskan pola pengembangan karir, karena hasil kajiannya nanti memberikan sejumlah rekomendasi tentang model pengembangan pola karir di PT. Telkom Divre V Jawa Timur. Model manajemen karir secara normatif dimaksudkan sebagai uraian tentang bagaimana individu dapat mengelola karirnya, yaitu sejumlah kegiatan yang direpresentasikan di dalam model tersebut yang dapat mengarahkan pada *outcome* yang dikehendaki setiap individu.

Setiap individu dalam suatu organisasi pasti mempunyai potensi untuk mencapai prestasi dan karir yang optimal. Namun demikian, hal terpenting yang perlu diperhatikan adalah segala sesuatunya harus diarahkan pada jalur

yang tepat dan sesuai dengan kemampuan, bakat dan cita-cita individu tersebut. Dengan demikian, manajemen karir dihadapkan pada suatu tantangan untuk menghadapi dan mampu menangani karir pegawai. Untuk itu diperlukan proses dan pengembangan karir yang jelas, sistematis dan terencana dengan baik. Apabila dalam pelaksanaan pengembangan karir pegawai terjadi kelalaian dikhawatirkan dapat menyebabkan pegawai yang berpotensi dan berprestasi meninggalkan perusahaan.

Dalam organisasi yang fleksibel dan dinamis, pengembangan band individu tidak hanya dilakukan secara vertikal melainkan juga ke arah horizontal dan keahlian seseorang akan dilihat dari deskripsinya, bukan dalam jabatan organisasi semata. Karir sebagai sarana untuk membentuk individu membuat perencanaan karirnya dengan menghubungkan antara keahlian, keinginan dan tujuannya dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan. Menurut Soetjipto, dkk (2002 : 276), azas "*The Win-Win Situation*" akan menciptakan suatu kondisi yang seimbang antara karyawan dan perusahaan dalam menghadapi masa depan yang penuh dengan perubahan-perubahan dan tantangan.

Perubahan struktur organisasi akan membawa dampak bagi setiap individu yang ada dalam organisasi. Individu dituntut untuk mengembangkan dan merealisasikan kompetensinya secara penuh. Kompetensi yang diperlukan oleh individu untuk mengembangkan karirnya akan mengalami peningkatan sejalan dengan perkembangan struktur organisasi.

Model pengembangan karir dimaksudkan untuk menggambarkan pengembangan kedewasaan individu sebagai kemajuan melalui beberapa

tahapan dan untuk menggambarkan pengembangan karir individu. Terdapat dua model pengembangan karir individual, yaitu : model tradisional dan model kontemporer (Desimone, 2001:465).

#### **2.4.1. Model Pengembangan Karir Tradisional.**

Beberapa model pengembangan telah ditawarkan untuk menjelaskan urutan tahapan kehidupan pekerjaan individu yang terus berkembang. Model pengembangan karir ini menekankan gagasan rangkaian yang rapi dari tahapan karir yang berkaitan dengan tingkatan usia, penempatan karir dalam kehidupan seorang individu, dan mengandung konsep-konsep yang saling mempengaruhi

Menurut Greenhaus (1987: 5) yang dikutip oleh Irianto (2001: 93) ada lima tahapan pada model pengembangan karir tradisional, yaitu :

##### *1. Preparation For Work* ( umur 0 – 25 tahun ).

Tugas – tugas utama selama periode ini meliputi pembentukan dan menetapkan sebuah gagasan pekerjaan seperti meminta dan membuat persiapan sepelunya untuk memenuhi pekerjaan. Aktivitas – aktivitas ini meliputi menaksir pekerjaan yang mungkin menyeleksi pekerjaan dan memperoleh pendidikan yang diperlukan. Tantangan pekerjaan pertama dan bentuk pengawasan pada pekerjaan tersebut berkontribusi terhadap pengembangan karir individu di kemudian hari.

##### *2. Organizational Entry* ( umur 18 – 25 tahun ).

Pada tahapan ini, seseorang menyeleksi sebuah pekerjaan dan sebuah organisasi untuk memulai pekerjaan pada suatu bidang pekerjaan. Jenis dan kualitas pekerjaan yang diperoleh dapat mempengaruhi pilihan pekerjaan

awal yang akan mengantar seseorang pada pemenuhan karirnya atau merupakan awal dari kekecewaan. Diantara rintangan – rintangan yang dihadapi individu pada tahapan ini adalah tantangan dipekerjaan awal (apakah cocok dan sesuai), kepuasan pekerjaan awal (biasanya pekerjaan awal lebih rendah daripada tahapan karir berikutnya, berkaitan dengan perbedaan antara harapan awal dan realitas organisasional) dan sosialisasi organisasi (menjadi karyawan internal). Keberhasilan dalam menghadapi tantangan ini dapat menghasilkan kepuasan.

3. *The Early Career* ( umur 25 – 40 tahun ).

Selama tahap ini individu bertransaksi dengan penemuan suatu kesepakatan untuk menentukan pekerjaan yang tepat dan mewujudkan impian-impian-impian. Hal ini meliputi upaya-upaya mewujudkan kemapanan dalam karir dan dalam organisasi. Tantangan tertentu yang harus diatasi untuk melakukan hal ini meliputi penguasaan teknis dan penyesuaian dalam kultur organisasi. Keberhasilan dalam menghadapi tantangan budaya ini dapat menciptakan kepuasan kerja, kemajuan dalam arti pencapaian posisi dan tanggung jawab, dan meningkatnya penghargaan finansial dan sosial. Singkat kata, tahapan karir ini merupakan tahapan seseorang menjadi mapan dan mewujudkan impiannya.

4. *The Midcareer* (umur 40 – 55 tahun).

Tahap karir pertengahan dimulai pada waktu yang bersamaan dengan transisi pertengahan kehidupan; karena itu salah satu tugas yang dihadapi individu dalam karir pertengahan (*midcareer*) adalah mengkaji kembali struktur kehidupan dan pilihan karirnya yang telah diadopsi pada *earli*

*career*. Seorang individu kemungkinan meninjau kembali atau memodifikasi (merubah) impiannya, membuat pilihan – pilihan yang tepat pada pertengahan usia (*middle adulthood* : pertengahan kedewasaan) dan tetap produktif dalam bekerja. Tantangan – tantangan tersebut sejalan dengan (*congruent*) pendapat yang populer tentang krisis karir pertengahan. Krisis tersebut mungkin menyakitkan bagi beberapa orang atau bahkan tidak terlihat sebagai krisis bagi orang yang lain. Dua kejadian yang sering muncul selama karir pertengahan adalah *plateauing* (adanya kesenjangan peningkatan yang berarti dalam tanggung jawab dan kemajuan pekerjaan) dan *obsolescence* (menemukan keahlian yang cocok untuk melakukan tugas – tugas yang dituntut oleh perubahan teknologi). Seperti yang telah disebutkan di depan, individu yang sukses menghadapi tantangan ini akan tetap produktif, sedangkan seseorang yang tidak mampu menghadapi tantangan ini mengalami frustrasi dan stagnasi (*stagnation*).

5. *The Late Career* ( usia 55 - pensiun ).

Individu menghadapi dua tantangan tahap ini, yaitu : pertama, individu pasti berusaha tetap produktif dan menjaga kepekaan terhadap harga diri. Hal ini kadang – kadang dapat dihambat oleh keyakinan – keyakinan negatif yang oleh entitas organisasi yang lebih cenderung mengakui kinerja dan kemampuan pekerja lama. Kedua, individu menghadapi tantangan pemberhentian pekerjaan dan pensiun. Pensiun dapat mengakibatkan perubahan emosi, finansial dan sosial yang sebaiknya sudah direncanakan untuk mempersiapkannya dengan lebih baik.



Model Greenhaus bermanfaat untuk mengidentifikasi situasi yang normal atau situasi yang khas, urutan kejadian dan pengalaman yang terjadi dalam kehidupan pekerjaan seseorang. Beberapa individu yang terlambat memasuki pekerjaan barunya dalam kehidupannya akan menyimpang dari urutan-urutan usia yang disarankan model ini. Walaupun usia bervariasi, beberapa tantangan kelihatannya sama, tetapi individu akan mempersepsikan dan merespon hal-hal tersebut sebagai sesuatu yang ringan dari isu-isu lain dimana seseorang menghadapinya pada tahap kehidupan tertentu. (Desimone, 2001: 468)

#### **2.4.2. Model Pengembangan Karir Kontemporer.**

Dapat dipastikan, kecenderungan dalam globalisasi, perkembangan teknologi (baik informasi atau yang lainnya) berubah dengan cepat, perubahan demografi, fluktuasi ekonomi, perubahan hubungan pekerjaan, pekerjaan berbasis pada tim dan struktur organisasi baru, dan kecenderungan yang lain mempunyai pengaruh yang berarti terhadap cara pandang terhadap karir. Menggarisbawahi perubahan-perubahan yang terjadi seperti hal tersebut mempertanyakan relevansi beberapa isi teori tentang tahapan karir tradisional dengan situasi saat ini.

Pandangan model karir kontemporer berpendapat bahwa individu dan organisasi harus fleksibel dan dapat beradaptasi untuk berhasil dalam menghadapi lingkungan yang berubah dengan begitu cepat dan tidak pasti. Dua perangkat ide di bawah ini menggambarkan pandangan tersebut.

Pertama, Hall dan Marvis mengembangkan konsep *Potrean Career* (diambil dari nama dewa Yunani yang dapat mengubah bentuk seperti yang diinginkan) berdasar pada pilihan dimana setiap individu mengendalikan karirnya sendiri, tidak secara organisasi dan individu tersebut menemukan karirnya sesuai dengan yang diinginkannya. Individu-individu menjalani hidupnya dengan mencari makna dan memenuhi kebutuhannya sendiri dan karir mereka diputuskan oleh pilihan dan pengalamannya (pekerjaan, pendidikan dan sebagainya). Setiap karir manusia menjadi unik.

Kemajuan karir itu merupakan rangkaian dari perubahan-perubahan yang tersembunyi dan dapat diprediksi. *Potrean career* mencakup beragam jenis kelenturan, tahapan karir yang istimewa dan penuh liku-liku bergerak dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Keadaan ini bukan berarti untuk menyatakan bahwa individu tidak mempunyai elemen-elemen umum pada karirnya.

Pandangan *Protean* mencakup gagasan belajar sepanjang hidup dan pengembangan pribadi adalah pusat pengembangan karir. Sebagai akibatnya, karir seseorang kemungkinan terbentuk dari tahapan belajar cepat dengan menggali, mencoba, menguasai dan menghasilkan/mengeluarkan sesuatu pada saat seseorang keluar dari area produk yang beragam, teknologi, fungsi, organisasi dan lingkungan pekerjaan yang lain.

Dalam pandangan ini bukan usia pribadi secara kronologi yang penting, melainkan usia karir atau banyaknya tahun-tahun yang dihabiskan oleh seseorang pada tahapan tertentu. Oleh karena itu, isu-isu dalam bagian

eksplorasi dari siklus ini, sebagai contoh, mungkin akan menjadi sama pada setiap individu memasuki tahapan tersebut.

Penerapan *Protean career* adalah bahwa *management* karir harus proaktif. Hall dan Marvis menyadari bahwa *Potrean career* dapat membebaskan/melepaskan/memerdekakan dan mungkin juga membawa kegelapan yang meliputi rasa ketakutan, ketidakpastian, perubahan langkah yang cepat dan bentuk dukungan yang berubah. Individu-individu telah biasa mengidentifikasi diri mereka sendiri dan memahami keadaan dunia ini (contohnya membatasi diri terhadap pekerjaan, pangkat atau hubungan dengan atasan).

Kedua, pandangan pengembangan karir kontemporer adalah pandangan dari pola karir yang berbeda yang disebut dengan *multiple career concept model*. Model ini menyarankan bahwa ada empat pola yang berbeda atau konsep-konsep karir tentang pengalaman-pengalaman karir. Empat konsep tersebut berbeda dalam hal arah dan frekuensi dari gerakan di dalam dan di luar pekerjaan-pekerjaan yang berbeda. Secara jelas perbedaan-perbedaan tersebut berada pada setiap konsep. Keempat konsep karir tersebut adalah :

1. *Linier*.

Suatu kemajuan dalam hirarki organisasi meningkat/bergerak ke atas, menempatkan ke posisi yang meminta tanggungjawab/otoritas yang besar dimotivasi oleh keinginan memiliki kekuasaan dan prestasi, faktor-faktor yang berkaitan dengan waktu. Di Amerika, hal tersebut merupakan pandangan tradisional tentang karir.

## 2. *Expert* (Keahlian).

Kesetiaan pada suatu pekerjaan mengarah pada pengembangan pengetahuan dan keterampilan (*skill*) yang terspesialisasi, dan sedikit promosi dalam hirarki tradisional, lebih banyak melakukan pemagangan untuk menguasai pengetahuan dan keahlian yang termotivasi oleh keinginan menguasai kompetensi dan stabilitas.

## 3. *Spiral*.

Dalam konsep ini periode kemajuan dalam jangka panjang (tujuh sampai sepuluh tahun) yang bergerak pada pekerjaan-pekerjaan lain yang berkaitan dengan pekerjaan, disiplin atau spesialisasi, waktu yang cukup untuk mencapai kompetensi pada tingkat yang tinggi sebelum promosi beragam motif yang meliputi kreativitas dan pertumbuhan pribadi.

## 4. *Transitory*.

Dalam jangka pendek (tiga sampai lima tahun) pekerjaan-pekerjaan yang berbeda atau pekerjaan-pekerjaan lain yang tidak berkaitan; bersifat tidak tradisional; motif-motif tersebut meliputi keberagaman dan kebebasan.

Brousseau et al. (dalam Desimone, 2001: 469) berpendapat bahwa keempat konsep tersebut dapat dikombinasikan untuk membentuk bermacam-macam konsep hibrida. Model *management* karir cenderung mengarah pada individual dengan konsep *linier* atau *expert*, tetapi pergeseran terus terjadi di dunia pekerjaan saat ini yang cenderung mengarah pada konsep *spiral* atau *transitory*. Tantangan untuk organisasi dan individu menuntut *management*

karir untuk menyesuaikan strategi organisasi dan budaya karir dengan konsep karir individual (*a pluralistic fashion*).

### **2.4.3. Model Pengembangan Karir Berdasar Struktur Organisasi**

Menurut Erkaningrum dalam *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia* (2002), perkembangan teknologi yang berubah dengan cepat, perubahan demografi, fluktuasi ekonomi, dan kondisi-kondisi dinamis lainnya telah mengharuskan organisasi untuk dapat beradaptasi dan bergerak dengan cepat. Organisasi membutuhkan struktur organisasi yang dapat tumbuh dan beradaptasi dalam lingkungan yang begitu dinamis.

Perubahan struktur organisasi akan membawa dampak bagi setiap individu yang ada dalam organisasi. Individu dituntut untuk mengembangkan dan merealisasikan kompetensinya secara penuh. Kompetensi yang diperlukan oleh individu untuk mengembangkan karirnya akan mengalami peningkatan sejalan dengan perkembangan struktur organisasi. Ada beberapa model pengembangan karir ditinjau dari struktur organisasi, antara lain model pengembangan karir dalam organisasi tradisional, model pengembangan karir dalam organisasi jaringan dan model pengembangan karir dalam organisasi *cellular*.

#### **2.4.3.1. Model Pengembangan Karir Dalam Struktur Organisasi Tradisional**

Model pengembangan karir dalam struktur tradisional terdiri atas struktur organisasi fungsional, struktur organisasi divisional dan struktur

organisasi matrik. Pengelolaan karir dalam struktur organisasi tradisional secara esensial digerakkan menuju hirarki piramid. Kemampuan teknis, bisnis, dan *self governance* merupakan kompetensi yang diharapkan bagi manajer tingkat tinggi.

Struktur organisasi fungsional sesuai digunakan oleh organisasi yang berada dalam lingkungan yang stabil dan dapat diprediksi, sehingga kebutuhan akan permintaan sumber daya dapat ditetapkan dan dikoordinasi sebelumnya. Organisasi dengan struktur berdasar fungsional akan memfokuskan pada fungsi organisasi seperti pemasaran, operasional, keuangan, dan sumber daya manusia. Individu akan bekerja lebih baik dan efisien apabila bekerja dengan individu lain yang mempunyai latar belakang dan minat yang sama.

Struktur organisasi divisional digunakan setelah organisasi mengalami perkembangan yang disertai dengan peningkatan jumlah produk yang ada dipasar. Struktur divisional mengorganisasikan perusahaan kedalam beberapa divisi. Setiap divisi bertanggungjawab secara penuh dalam mengalokasikan sumber daya dan mengimplementasikan strategi. Pengetahuan dapat diaplikasikan untuk menduduki posisi puncak manajemen karena pengalaman *cross disciplinary* yang dimiliki. Pendesentralisasian tanggungjawab pengambilan keputusan menuntut manajer divisi untuk memiliki keahlian manajemen secara umum guna mengaplikasikan kemampuan teknis, *self governance* dan kemampuan bisnis.

Struktur organisasi matrik memadukan elemen-elemen kunci pada struktur fungsional dan struktur divisional. Kekuatan pada struktur fungsional dan struktur divisional dimaksimalkan dan kelemahan yang ada pada struktur

fungsiional dan struktur divisional akan diminalkan. Sumber daya dari departemen fungsiional dipergunakan untuk melakukan kegiatan dalam melayani konsumen. Kompetensi teknis individu dikembangkan dan ditingkatkan dalam departemen fungsiional dan masalah-masalah bisnis diperkenalkan saat ditugaskan pada suatu kelompok proyek atau program. Dengan demikian individu akan secara terus-menerus belajar suatu keahlian baru dan mendapatkan perspektif bisnis yang lebih luas (Lancourt and Savage, dalam Erkaningrum, 2002). Keahlian manajer divisi akan dikembangkan dan dipergunakan untuk mempertahankan kepuasan konsumen secara efektif . Karir dalam organisasi tradisional dapat dilihat pada tabel 2.2.

**Tabel 2.2**

*Traditional Organizations and Careers*

<i>Organization Structure</i>	<i>Career Path</i>	<i>Key Competencies</i>	<i>Responsibility for Career Planning</i>
<i>Functional</i>	<i>Single firm, within function</i>	<i>Technical</i>	<i>Functional department</i>
<i>Divisional</i>	<i>Single firm, across divisions</i>	<i>Technical, commercial</i>	<i>Division, firm</i>
<i>Matrix</i>	<i>Single firm, across projects</i>	<i>Technical, commercial</i>	<i>Department, project, firm</i>

Sumber : Allred, Snow, and Miles, 1996 diadaptasi oleh Erkaningrum, 2002.

#### **2.4.3.2. Model Pengembangan Karir Berdasar Struktur Organisasi**

##### **Jaringan**

Kompetensi domestik dan internasional menuntut organisasi untuk dapat merespon ancaman dan kesempatan global. Entitas yang digerakkan oleh mekanisme pasar disebut *network organizations* (Erkaningrum, 2002). Efisiensi dan efektivitas merupakan suatu hal yang harus dipenuhi oleh organisasi.

Organisasi akan mempergunakan struktur *network* dengan memfokuskan pada hal-hal terbaik yang dapat dilakukannya dan melakukan kerja sama dengan organisasi lain untuk memperoleh sumber daya tambahan.

Struktur *network* menghubungkan perusahaan secara independen dengan menyediakan keahlian khusus yang diperlukan untuk suatu proyek atau produk tertentu, sehingga dapat memberikan pelayanan yang efisien. Adanya hubungan eksternal dan internal dalam melakukan kegiatan dapat berakibat timbulnya kompetensi yang maksimal. Kemampuan teknis, bisnis, dan *self governance* merupakan kompetensi yang seharusnya dimiliki oleh manajer. Disamping itu, manajer juga harus mempunyai kemampuan kolaborasi, yaitu *referral*, *partnering* dan *relationship management* (Allred et al., 1996). *Referral skill* merupakan kemampuan untuk menganalisa suatu masalah dan merumuskan suatu solusi dalam organisasi *network*. *Partnering skill* merupakan kemampuan untuk membuat konsep, melakukan negosiasi dan menerapkan hasil secara saling menguntungkan. *Relationship management* merupakan pemberian prioritas yang tinggi terhadap kebutuhan dan preferensi pelanggan dan partner pokok.

#### **2.4.3.3. Model Pengembangan Karir Berdasar Struktur Organisasi *Cellular***

Organisasi *cellular* yaitu struktur organisasi yang terdiri dari sel-sel yang dapat bertindak sendiri (unit-unit bisnis yang mempunyai otonom) seperti sebuah sel dalam organisme yang memiliki semua fungsi fundamental kehidupan (Allred et al., 1996). Namun tindakan yang dilakukan dengan sel lainnya akan mampu melakukan fungsi yang lebih kompleks, lebih berpotensi



dan kompeten. Pengetahuan dan informasi akan diperikan/dideskripsikan oleh setiap sel dan setiap sel memiliki tanggung jawab pada sistem secara keseluruhan.

Karir dalam organisasi *cellular* tidak melibatkan hirarki manajerial. Fungsi organisasi bukan sebagai pemberi kerja tetapi sebagai mekanisme pendukung untuk menerapkan dan meningkatkan keahlian pengetahuan intensif anggotanya. Organisasi *cellular* akan memberikan tanggung jawab secara penuh perkembangan kompetensi dan manajemen karir pada individu. Hal ini mengindikasikan adanya pergeseran dari karir tradisional menuju karir tanpa batas (*the boundaryless career*).

Menurut Allred (1996), karir tanpa batas (*the boundaryless career*) memerlukan kompetensi antara lain :

1. *Knowledge-Based Technical Specialty.*

Perhatian organisasi pada pengembangan karir tergantung pada inisiatif individu dalam melaksanakan pekerjaan dan aktivitas-aktivitas pengembangan lainnya. Karir dibangun dengan mempergunakan spesialisasi dalam bidang teknis dan kemampuan di bidang teknologi informasi.

2. *Cross-Functional and International Experience.*

*Cross-Functional Experience* merupakan tuntutan yang harus dimiliki oleh manajer di masa datang. Pemahaman yang mendasar dari berbagai paradigma fungsi lain dan pendekatan multidisiplin diperlukan dalam memecahkan masalah. Pengalaman multikultural dan pengalaman internasional diperlukan dalam mengelola organisasi *cellular*.

## 2. *Collaborative Leadership.*

Kemampuan berkolaborasi akan menjadi faktor yang semakin penting dan merupakan sentral manajemen yang efektif dalam organisasi. Kemampuan individu untuk berintegrasi dengan cepat ke dalam lingkungan tim penting bagi keberhasilan tim karena anggota tim terdiri dari anggota yang permanen dan sementara. Karir akan menjadi fleksibel bagi individu yang memilih bekerja sebagai profesional yang independen.

## 3. *Self-Management Skills.*

Individu akan melakukan *continuous learning process* yang dapat digunakan untuk mengetahui adanya kesempatan karir di masa akan datang dan mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya. Pengembangan karir perlu menekankan pada proses pembelajaran secara terus menerus.

## 4. *Personal Traits.*

Sifat-sifat personal memegang peranan penting dalam pengembangan profesional. Fleksibilitas merupakan sifat yang harus dimiliki oleh manajer masa depan, karena otonomi yang dimiliki individu akibat adanya pergeseran dari organisasi yang bersifat birokratik ke *cellular*. Disamping itu, integritas (*integrity*) dan kepercayaan (*trust-worthiness*) merupakan sifat personal yang harus diperhatikan pula dalam lingkungan kerja yang semakin kolaboratif.

Perbandingan antara karir dalam organisasi tradisional dengan karir dalam organisasi *cellular* terlihat dalam tabel 3.3 berikut :

**Tabel 2.3**  
Perbandingan Karir Tradisional dan Karir Tanpa Batas

	<i><b>Old Meaning</b></i>	<i><b>New Meaning</b></i>
<i>Boundary</i>	<i>A limit : the division between familiar and hostile territory</i>	<i>Something to be crossed in career behavior, or in taking on complexity</i>
<i>Career</i>	<i>A course of professional advancement; usage restricted to occupations with formal hierarchical progression, such as managers and professionals</i>	<i>The unfolding sequence of any person's work experiences</i>
<i>Organization</i>	<i>A legal entity defining authority relations and property rights</i>	<i>Organizing through networks, value chains and so on, a more dynamic, process centered usage</i>
<i>Employment</i>	<i>The act of employing a person or making use of a thing; a state of being employed; a person's regular occupation or business</i>	<i>A temporary state, or the current manifestation of long-term employability</i>
<i>Group</i>	<i>Interdependent individuals within a social unit such as a firm or voluntary association</i>	<i>Interdependent individuals who identify psychologically with one another</i>
<i>Learning</i>	<i>Acquisition of knowledge committed to memory, typically by individuals</i>	<i>A multilevel phenomenon includes creation and acquisition of knowledge, collective processes for shared interpretation, and patterns of adaptation and transformation</i>
<i>Civility</i>	<i>The status of citizenship; state of being civilized, freedom from barbarity</i>	<i>Community membership where entitlements are coupled with responsibilities; an infrastructure sustaining and enhancing social and personal relations</i>
<i>Transition</i>	<i>The movement between states</i>	<i>The now prevailing cycles of change and adaptation, including stages of preparation, encounter, adjustment, stabilization, and renewed preparation</i>

Sumber : Arthur & Rousseau, 1996

## 2.5. Pola Karir Pegawai PT. TELKOM

Upaya pengembangan sumber daya manusia di PT. TELKOM dilakukan secara cermat, obyektif, dan berkesinambungan melalui enam tahapan proses manajemen SDM dengan tujuan memberikan arahan dan pedoman kepada organisasi (dalam hal ini Manajemen SDM) supaya memiliki “sumber daya manusia yang tepat, pada posisi yang tepat di waktu yang tepat”.

Ke enam tahapan proses manajemen SDM tersebut, adalah : (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 tahapan proses manajemen SDM dalam pelaksanaannya menganut prinsip-prinsip sebagai berikut:

- (1) *Equity and Merit*, yaitu proses dan prosedur bersifat adil dan jujur dalam menentukan tingkatan pekerjaan dan imbal jasa, setiap pegawai memiliki kesempatan untuk memperoleh imbal jasa dan penghargaan sesuai kompetensi serta kinerjanya.
- (2) *Aligned with business outcomes*, yaitu imbal jasa dan penghargaan merupakan bagian dari proses rencana usaha, mendukung pencapaian seluruh tujuan, rencana dan strategi usaha, sesuai dengan kebutuhan unit bisnis yang spesifik, bersaing secara tepat di pasar, sesuai kemampuan dan mempertimbangkan kinerja usaha.
- (3) *Aligned with organization values*, yaitu memperkuat nilai-nilai perusahaan dengan penekanan pada tujuan dan target.

- (4) *Transparency*, yaitu proses bersifat terbuka, jelas dan mudah dimengerti, tidak ada elemen-elemen yang tersembunyi, dan secara kultur bersifat peka untuk memenuhi kewajiban-kewajiban kolega, pegawai dan masyarakat.
- (5) *Self Responsibility and Societal Responsibility*, yaitu menekankan tanggungjawab pegawai terhadap besaran imbal jasa dan penghargaan berdasarkan kontribusi individu, prestasi individu maupun kelompok dan unit usaha.
- (6) *Performance focus and customer focus*, yaitu meningkatkan kontribusi individu, kelompok dan unit bisnis, program pembayaran harus memotivasi dan berorientasi pada prestasi dan fokus usaha yang lebih baik.

Proses manajemen SDM menyajikan perubahan paradigma dalam mengelola SDM dan peranan serta struktur fungsi-fungsi SDM di PT. TELKOM. Strategi dan implementasinya berdasarkan *cascade strategy* yaitu perubahan secara bertahap dari kantor perusahaan ke divisi-divisi dan kemudian ke Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi (Kandatel)/unit bisnis.

Semua upaya tersebut dilakukan guna menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut :

- (1) Berapa jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas-aktivitas yang efektif?
- (2) Keahlian-keahlian dan pengalaman apa yang harus dimiliki pegawai di masa datang serta bagaimana perbedaannya dengan keahlian dan pengalaman pegawai yang ada saat ini?
- (3) Bagaimana cara yang ditempuh untuk memenuhinya?

(4) Bagaimana mengoptimalkan potensi SDM yang tersedia?

Untuk menjawab tantangan ke depan yang dihadapi PT. TELKOM dan juga menjawab pertanyaan tersebut, khususnya untuk pengembangan SDM dalam manajemen karir pegawai di lingkungan PT. TELKOM Divre V Jatim, 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 tersebut mencakup 86 pasal tentang aturan pengembangan pola karir pegawai di lingkungan PT. TELKOM.

Manajemen karir pegawai muncul dari pengertian pegawai dan ketertarikan dalam posisi yang ada. Bila organisasi, individu dan karakteristik pekerjaan dikombinasikan, hal ini akan memungkinkan untuk mengelompokkan atau menentukan model *band individu* bagi seluruh pegawai, dimana secara kontinu dikaji dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

Dalam *Master Plan* Manajemen SDM yang disusun PT. TELKOM disebutkan bahwa manajemen karir di PT. TELKOM memiliki sejumlah ciri yaitu :

- 1) Kemitraan-Partisipatif,
- 2) Kejelasan kompetensi,
- 3) Kejelasan jenjang dan jalur karir,
- 4) Keadilan dalam *assessment* dan evaluasi,
- 5) Keterkaitan dengan penilaian kinerja,
- 6) Merupakan tanggung jawab pegawai dengan bimbingan Manajer Lini,
- 7) Monitoring yang berkesinambungan,

- 8) Keterkaitan dengan pelatihan, pengembangan dan pendidikan,
- 9) Tindak lanjut untuk pegawai berprestasi dan kurang berprestasi,
- 10) Proses evaluasi dan monitoring – diperbandingkan dengan sasaran,
- 11) Perencanaan jangka panjang dan jangka pendek,
- 12) Pendekatan organisasi pembelajaran.

Ciri-ciri pengembangan karir inilah yang menjadi pedoman bagi pimpinan PT. TELKOM untuk membuat kebijakan karir yang sesuai bagi pegawai secara individual maupun organisasi/perusahaan.

Sedangkan prinsip-prinsip yang mendasari strategi Pengembangan Karir Pegawai adalah (1) *Equity and Merit*, (2) *Organization Approach*, (3) *Transparant*, dan (4) *Responsible and Accoutability*. Dalam proses pengembangan karir, sejumlah elemen apabila digabung akan membentuk suatu model pengembangan karir yang menyeluruh dan efektif. Terdapat empat elemen dalam manajemen karir yang sedang berlaku, yaitu :

1. Jenjang dan Jalur Karir, meliputi unit pengembangan karir, brosur jenjang dan jalur karir, model data untuk pengembangan karir.
2. Pengembangan Kompetensi, meliputi kompetensi inti yang umum, kompetensi spesifik bagi pekerjaan, kerangka kerja kompetensi sebagai pedoman.
3. Pelatihan dan Pengembangan, meliputi analisis kebutuhan pelatihan dan kajian makro mengenai penyedia pelatihan.
4. Manajemen Karir Pegawai, meliputi pengembangan pegawai, pengembangan manajemen, perencanaan penggantian (suksesi).

Proses lainnya, misalnya seleksi dan penempatan, evaluasi pekerjaan, imbal jasa dan pengelolaan kinerja mempunyai dampak dan kontribusi terhadap pengembangan karir. Hal yang penting diperhatikan adalah pengembangan karir yang efektif merupakan suatu proses yang hidup dan suatu proses yang berkembang dan berubah mengikuti organisasi yang semakin fleksibel. Pengembangan karir bukanlah sesuatu yang statis dan tetap, dan oleh karena itu harus dikaji secara kontinyu dan dikembangkan terus-menerus.

Pola Karir Pegawai di PT. TELKOM berbasis kompetensi, yang direncanakan dan dikembangkan berdasarkan kemitraan partisipatif antara pegawai, manajer lini dan perusahaan yang dilakukan dengan pendekatan :

- a. Pegawai merencanakan karir yang hendak dicapainya pada masa yang akan datang dengan diikuti pengembangan kompetensi sesuai dengan persyaratan jabatan/pekerjaan (*job requirement*) yang hendak dicapainya.
- b. Manajer lini berperan dalam membimbing, mengarahkan dan membina pegawai dalam mengembangkan kompetensinya sehingga mampu menjadi kader yang professional.
- c. Perusahaan berperan dalam menyediakan fasilitas pengembangan kompetensi dan karir pegawai sesuai prinsip-prinsip manajemen SDM, seperti (1) persyaratan jabatan/pekerjaan (*job requirement*), (2) jenjang dan jalur karir, (3) pengembangan kompetensi pegawai, (4) pengelolaan kinerja pegawai, (5) konseling pengembangan karir, (6) *assessment* dan evaluasi, dan (7) sistem informasi manajemen SDM (HRMIS).



Pada dokumen Pola Karir Pegawai pasal 12 disebutkan bahwa tingkat awal (*entry level*) pegawai yang direkrut dari sumber external dan pegawai yang telah lulus pendidikan penjurangan/penyesuaian ijazah ditetapkan sebagai berikut :

- a. SMU/K, tingkat awal 25;
- b. STMTel., tingkat awal 24;
- c. D1, tingkat awal 24;
- d. D2, tingkat awal 23;
- e. D3, tingkat awal 19;
- f. S1, tingkat awal 18;
- g. S2, tingkat awal 17;
- h. S3, tingkat awal 16.

Tenaga profesional yang direkrut dari sumber external untuk *long life employment* (pegawai tetap), tingkat awal (*entry level*)-nya ditetapkan oleh Rapat Direksi.

Pasal 20 Pola Karir Pegawai menyebutkan bahwa tingkat (*grade*) di dalam perencanaan dan pengembangan karir pegawai berfungsi untuk :

- a. Sarana identifikasi tanggungjawab pegawai terhadap perusahaan;
- b. Sarana identifikasi tingkat kompetensi pegawai;
- c. Dasar pemberian kompensasi kepada pegawai;
- d. Alat kendali dalam perencanaan dan pengembangan karir pegawai;
- e. Alat kendali dalam perencanaan rekrutasi.

Tingkat (*grade*) pegawai tersebut dikelompokkan menjadi dua, yaitu :

- a. Tingkat 25 – 16 adalah tingkat untuk pegawai Tingkat Pelaksana;

b. Tingkat 15 – 1 adalah tingkat untuk pegawai Tingkat Spesialis (Spe)/Manajerial (Man).

Demikian pula halnya dengan fungsi jalur karir (pasal 25) dan jenjang karir (pasal 31) sama dengan fungsi tingkat (*grade*) pegawai, pengelompokan jalur karir juga sama dengan pengelompokan tingkat (*grade*) pegawai, sedangkan pengelompokan jenjang karir ada ketentuan yang lebih rinci.

Sejalan dengan prinsip yang dianut dalam pola pengembangan kompetensi bahwa kompetensi setiap pegawai pada dasarnya diarahkan sebagai spesialis dengan sasaran agar setiap pegawai memiliki kualifikasi profesional dalam bidangnya, maka jalur karir setiap pegawai tingkat 15 – 1 pada dasarnya adalah jalur spesialis.

Diantara pegawai tingkat 15 – 1 yang berkualifikasi profesional mempunyai potensi dalam bidang *managerial skill* dikembangkan kompetensinya ke jalur karir manajerial sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan formasi yang tersedia, dengan ketentuan bahwa apabila perusahaan membutuhkan maka pegawai yang bersangkutan dapat dimutasikan kembali ke jalur karir spesialis.

Pegawai tingkat 15 – 1 yang ditunjuk memangku jabatan struktural maka pada saat itu yang bersangkutan berada pada jalur karir manajerial, sedangkan bagi pegawai yang tidak ditunjuk memangku jabatan struktural maka pada saat itu yang bersangkutan berada pada jalur karir spesialis.

Penetapan jalur karir pegawai pada jalur spesialis atau manajerial pada dasarnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan : (a) formasi, (b) hasil *assesment* terhadap pegawai, dan (c) kompetensi pegawai.

Jenjang karir pegawai pada jalur spesialis ditetapkan dengan urutan sebagai berikut :

- a. Ahli Pratama, yang terdiri dari Ahli Pratama II (tingkat 15 – 12) dan Ahli Pratama I (tingkat 11 – 10)
- b. Ahli Muda (*Junior Specialist*), yang terdiri dari Ahli Muda II (tingkat 9 – 8) dan Ahli Muda I (tingkat 7 – 6)
- c. Ahli Madya (*Specialist*), yaitu tingkat 5 – 4
- d. Ahli Utama (*Senior Specialist*), yaitu tingkat 3 – 1

Sedangkan jenjang karir pegawai pada jalur manajerial ditetapkan dengan urutan sebagai berikut :

- a. Penyelia (*Supervisor*), yang terdiri dari Penyelia II (tingkat 15 – 12) dan Penyelia I (tingkat 11 – 10)
- b. Manajer Muda (*Junior Manager*), yang terdiri dari Manajer Muda II (tingkat 9 – 8) dan Manajer Muda I (tingkat 7 – 6)
- c. Manajer (*Manager*), yaitu tingkat 5 – 4
- d. Manajer Utama (*Senior Manager*), yaitu tingkat 3 – 1

Pengelompokan jenjang karir tersebut semata-mata hanya untuk kepentingan identifikasi *leveling* posisi pada organisasi baik untuk jalur spesialis maupun untuk jalur manajerial guna memberikan arah pada pengembangan karir pegawai, sehingga jenjang karir tersebut tidak perlu dicantumkan dalam surat keputusan penunjukan jabatan/kenaikan tingkat pegawai.

Pada pasal 23 disebutkan bahwa area karir (*job stream*) di dalam perencanaan dan pengembangan karir berfungsi sebagai :

- a. Sarana identifikasi kompetensi pegawai yang dipersyaratkan untuk memangku suatu pekerjaan;
- b. Sarana identifikasi jenis kompetensi pegawai;
- c. Alat kendali dalam perencanaan dan pengembangan karir pegawai;
- d. Alat kendali dalam perencanaan rekrutasi.

Adapun area karir yang tersedia sesuai dengan lingkup bisnis perusahaan terbagi menjadi tujuh, yaitu :

1. *Engineers/Scientists*
2. *Executive*
3. Dukungan bisnis
4. Teknologi informasi
5. Niaga
6. Operasi & teknik
7. Administrasi

Setiap area karir terdiri dari sub-area karir yang memiliki karakteristik sesuai bidang profesi masing-masing pegawai. Pegawai yang menempati suatu posisi pada sub area karir di suatu area karir harus memiliki kualifikasi dasar, pengalaman, dan persyaratan keahlian sesuai dengan persyaratan jabatan/pekerjaan pada *job description*.

Pengembangan karir merupakan upaya perusahaan dalam rangka memberikan kesempatan kepada pegawai untuk meniti karirnya ke jenjang karir yang lebih tinggi dalam rangka mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Bentuk pengembangan karir pegawai terdiri dari mutasi, promosi tingkat (*grade*) dan promosi jabatan. Upaya pengembangan karir pegawai dilakukan

melalui peningkatan kompetensi pegawai sesuai area karir dan jalur karir melalui pendidikan dan pelatihan, dan pemberian pengalaman kerja.

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan ditujukan untuk pengembangan kompetensi dan karir pegawai sesuai dengan kebutuhan dan tantangan bisnis perusahaan pada masa kini dan masa yang akan datang. Bentuk pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan kompetensi dan karir pegawai pada dasarnya terdiri dari :

- a. Pendidikan penjurangan yang terdiri dari pendidikan setara D1 dan D2, serta pendidikan D3, S1, S2 dan S3;
- b. Pelatihan penjurangan yang terdiri dari Kursus Penyelia (SUSLIA) dan Kursus Kepemimpinan (SUSPIM);
- c. Pelatihan kejuruan (*vocational training*).

Promosi ke setiap jenjang karir yang lebih tinggi pada jalur karir spesialis/manajerial bukanlah hak pegawai, melainkan merupakan penghargaan dari perusahaan kepada pegawai yang memenuhi persyaratan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Promosi dapat dilaksanakan apabila : (a) tersedia formasi, (b) memenuhi persyaratan berdasarkan hasil *assessment*, (c) memenuhi persyaratan nilai kerja individu (NKI), dan (d) memenuhi persyaratan lainnya sesuai peraturan yang berlaku.

Selain harus memenuhi persyaratan sebagaimana tersebut di atas, maka pegawai dapat ditunjuk memangku jabatan structural/manajerial tertentu apabila memenuhi persyaratan khusus, misalnya :

- a. Pernah sebagai pengajar/instruktur minimal SUSLIA I atau pelatihan kejuruan yang setara dengan itu;

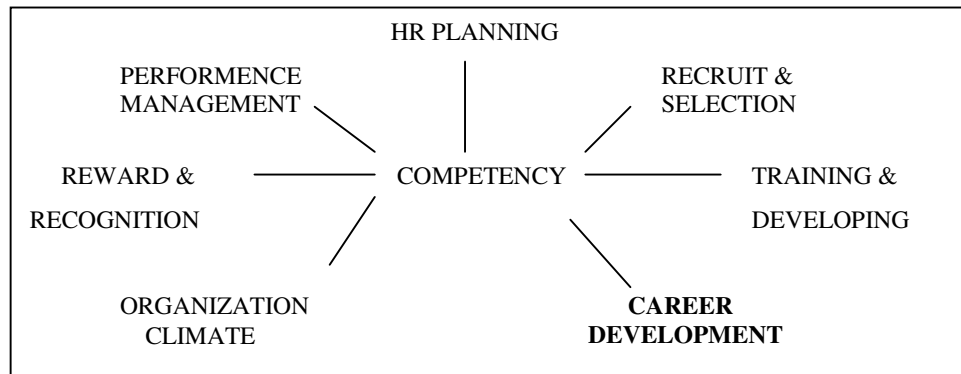
- b. Pernah diangkat dalam jabatan structural minimal *level Junior Manager II /Junior Manager I/Manager*;
- c. Telah lulus pelatihan penjurangan SUSPIM yang dipersyaratkan untuk formasi jabatan yang dimaksud.

Mekanisme promosi dan kenaikan tingkat (*grade*) dilaksanakan secara transparan yaitu melalui sistem informasi manajemen SDM (HRMIS) yang efektif. Jenjang karir maksimum pegawai tingkat spesialis/manajerial ditetapkan berdasarkan tingkat pendidikan.

## **2.6. Direktori Kompetensi PT. TELKOM**

Pengelolaan SDM PT. TELKOM berasaskan *Competency Based Human Resources Management (CBHRM)* yang merupakan suatu sistem pengelolaan SDM berbasis kompetensi. *CBHRM* merupakan kombinasi dari keterampilan, pengetahuan, sikap, dan perilaku (*skill, knowledge, attitude and behavior*) yang dimiliki pegawai agar dapat melaksanakan tugas dan peran pada posisi yang diduduki secara produktif dan profesional. Oleh karena esensi *CBHRM* adalah *value driven strategies*, maka aspek *personal qualities* mendapat perhatian khusus di dalam pengelolaannya, disamping perhatian terhadap *skill* dan *knowledge*. Sistem *CBHRM* menjadikan kompetensi sebagai pijakan yang mampu mengintegrasikan proses-proses SDM mulai dari proses perencanaan SDM, rekrutasi dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, iklim organisasi, sistem imbal jasa dan penghargaan sampai pada proses pengembangan karir, sebagaimana terlihat pada bagan 2.3 berikut ini :

**Bagan 2.3**  
**COMPETENCY BASED HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**  
**(CBHRM)**



Sumber: PT. Telkom, 1999.

Berdasar pada Keputusan Direksi Nomor : KD.28/PS000/SDM-20/2003 tanggal 25 April 2003, PT Telkom telah memiliki direktori kompetensi yang berisi penjelasan tentang berbagai macam kompetensi yang harus dimiliki oleh karyawan PT. Telkom. Kompetensi PT. Telkom terdiri dari *Core Competencies* (untuk semua pegawai) dan *Specific Competencies*. *Core Competencies* terdiri atas 9 (sembilan) macam kompetensi, yaitu *Customer Orientation*, *Information Technology*, *Telecommunication Knowledge*, *Achievement Orientation*, *Communication*, *Innovation and Process Improvement*, *Teamwork*, *Adaptability and Diversity Management*, and *Self Development*. Kesembilan *Core Competencies* tersebut disingkat CITA-CITA-S, sedangkan *Specific Competencies* terdiri atas *Personal Quality* dan *Skill & Knowledge*.

Definisi dari *Customer Orientation* adalah memberikan layanan yang bernilai tambah dan lebih dari yang diharapkan pelanggan eksternal/internal. *Key indicator* meliputi : 1) Memperlihatkan sikap yang cepat tanggap dan empati dalam melayani dan mengenali kebutuhan pelanggan; 2) Menindaklanjuti penyelesaian masalah pelanggan sesuai batas kewenangannya; 3) Menye-

diakan berbagai sumber daya untuk memberikan pelayanan yang lebih baik; 4) Membina hubungan baik dengan pelanggan; 5) Memberikan alternatif pemecahan masalah yang sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan pelanggan; 6) Mengembangkan cara-cara untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

Definisi dari *Information Technology* adalah menggunakan teknologi informasi dalam menyelesaikan pekerjaan. *Key Indicator* meliputi : 1) Menggunakan komputer untuk kelancaran penyelesaian pekerjaan; 2) Berusaha mengetahui manfaat program aplikasi komputer yang dibutuhkan dalam pekerjaan; 3) Memelihara *hardware/software* tetap berfungsi secara baik.

Definisi dari *Telecommunication Knowledge* adalah mengidentifikasi konsep-konsep tentang industri telekomunikasi. *Key Indicator* meliputi : 1) Mengetahui jenis-jenis layanan utama bisnis telekomunikasi/infocom; 2) Memahami proses utama sistem telekomunikasi seperti proses pengiriman, media/saluran dan penerimaan; 3) Memahami perkembangan bisnis dan teknologi telekomunikasi/infokom.

Definisi dari *Achievement Orientation* adalah mencapai sasaran kerja yang menantang dan prestasi kerja yang lebih baik. *Key Indicator* meliputi : 1) Menetapkan sasaran kerja yang realitis; 2) Meningkatkan prestasi kerja yang lebih baik secara terus menerus; 3) Mengambil resiko untuk mencapai sasaran yang lebih tinggi; 4) Siap menghadapi lingkungan kerja yang kompetitif; 5) Melakukan berbagai cara untuk mencapai sasaran kerja.

Definisi dari *Communication* adalah menerima dan menyampaikan informasi yang benar baik secara lisan maupun tulisan secara efektif untuk menghindari kesalahpahaman. *Key Indicator* meliputi : 1) Menyampaikan



informasi dan pendapat secara lisan; 2) Mengembangkan sikap dan gaya penyampaian gagasan sesuai situasi dan kondisi; 3) Menyampaikan informasi/gagasan/pendapat dalam bentuk presentasi; 4) Menyimak pembicaraan orang lain; 5) Menyampaikan gagasan dalam bentuk tulisan.

Definisi dari *Innovation and Process Improvement* adalah memperbaiki proses bisnis untuk dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik. *Key Indicator* meliputi : 1) Melakukan analisa dan evaluasi terhadap prosedur kerja yang ada; 2) Menjadikan kendala yang dihadapi sebagai tantangan; 3) Menemukan hal-hal baru (ide,metoda, alat/produk, dll) yang memberikan manfaat bagi perusahaan; 4) Mengembangkan cara/metoda baru dalam melaksanakan pekerjaan.

Definisi dari *Teamwork* adalah memberikan kontribusi dalam pengembangan dan pencapaian tujuan tim. *Key Indicator* meliputi : 1) Menunjukkan tanggung jawab terhadap tugas tim; 2) Menghargai kemampuan, pendapat atau kontribusi orang lain; 3) Membagi pengetahuan, pendapat dan gagasan dalam proses pengambilan keputusan tim; 4) Menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan tim; 5) Mendorong anggota lainnya untuk berpartisipasi aktif dalam tim; 6) Mendukung keputusan yang disepakati bersama.

Definisi dari *Adaptability and Diversity Management* adalah menyesuaikan diri secara cepat dan tepat terhadap berbagai perubahan dan perbedaan yang ada di lingkungan kerja. *Key Indicator* meliputi : 1) Menyesuaikan diri secara cepat saat menghadapi orang dengan latar belakang yang berbeda; 2) Menyesuaikan diri secara cepat terhadap tugas yang berbeda dan

atau baru; 3) Mempertahankan produktifitas kerja dalam lingkungan yang berbeda; 4) Bersikap aktif untuk memahami perubahan yang terjadi.

Definisi dari *Self Development* adalah mendorong pengembangan profesi diri. *Key Indicator* meliputi : 1) Menyusun rencana pengembangan diri; 2) Meminta umpan balik dari orang lain; 3) Belajar secara aktif untuk meningkatkan kemampuan diri; 4) Mengenali kelemahan dan kekuatan diri sendiri; 5) Berusaha tidak mengulangi kesalahan yang sama.

*Personal Quality* terdiri atas 24 (dua puluh empat) kompetensi, yaitu terdiri dari :

1. *Strategic Orientation*, yaitu pemahaman komprehensif tentang berbagai hal yang mempengaruhi arah strategis perusahaan. *Key behavior* meliputi : 1) Memiliki visi dalam mengembangkan perusahaan/ organisasi; 2) Mengembangkan kebijakan strategis untuk meningkatkan kapabilitas perusahaan; 3) Memperhitungkan resiko atas keputusan strategis yang diambil; 4) Menyelaraskan strategi perusahaan dengan perubahan-perubahan eksternal, menetapkan kebijakan dengan mempertimbangkan kepentingan *stake holder* (pegawai, pelanggan/*customer*, pemilik modal).
2. *Action Management*, yaitu kemampuan mengelola seluruh sumber daya dalam mencapai tujuan strategik perusahaan secara optimal. *Key behavior* meliputi : 1) Memiliki kemampuan pengelolaan sumber daya secara optimal; 2) Mengambil manfaat dari teknologi baru dengan mengan-tisipasi resiko yang mungkin timbul; 3) Mengelola

interdependensi antar unit kerja dalam kewenangannya untuk pencapaian kinerja perusahaan .

3. *Leadership of Change (Transformational)*, yaitu kemampuan memimpin perubahan yang berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan. *Key behavior* meliputi : 1) Mengkomunikasikan visi, misi dan strategi perusahaan secara efektif sehingga dapat diterima dengan baik oleh para pegawai; 2) Menumbuhkan motivasi dan komitmen para pegawai untuk mendukung perubahan; 3) Mengalokasikan berbagai sumber daya perusahaan secara optimal untuk mengimplementasikan perubahan; 4) Menjadi inspirator bagi terjadinya perubahan yang mendorong kinerja perusahaan.
4. *Organization Climate Development*, yaitu kemampuan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan individu dan perusahaan. *Key behavior* meliputi : 1) Menciptakan lingkungan kerja yang kompetitif; 2) Mengembangkan lingkungan kerja yang mendukung peluang bekerja dan berfikir kreatif; 3) Menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel terhadap perubahan; 4) Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung bagi pengembangan diri; 5) Mendorong dan mendukung kegiatan-kegiatan yang bersifat inovatif.
5. *Networking*, yaitu kemampuan menciptakan dan mendorong serta memelihara hubungan yang kuat dengan organisasi dan *key person*. *Key behavior* meliputi : 1) Menjalin hubungan kerja secara luas dalam meraih peluang bisnis; 2) Memanfaatkan hubungan informasi dalam

meraih sasaran perusahaan; 3) Melakukan koordinasi dengan pihak eksternal perusahaan dalam menjalankan bisnis perusahaan.

6. *Empowerment*, yaitu kemampuan dalam memberdayakan bawahan melalui pemberian wewenang yang lebih besar sehingga mereka merasa lebih 'mampu' dan termotivasi. *Key behavior* meliputi : 1) Mendelégasikan wewenang kepada bawahan sesuai dengan kemampuannya 2) Memberikan kepercayaan kepada bawahan; 3) Memberikan kesempatan pada bawahan untuk mengambil keputusan dalam penyelesaian tugas tertentu.
7. *Managing People and Change*, yaitu kemampuan mengelola bawahan dan perubahan untuk mencapai tujuan sesuai visi, misi dan strategi perusahaan. *Key behavior* meliputi : 1) Membuat program dan sasaran kerja yang jelas untuk bawahan sesuai visi & misi perusahaan; 2) Mengelola dan mengembangkan bawahan dalam mencapai sasaran organisasi; 3) Mengelola perubahan untuk meningkatkan kinerja yang optimal; 4) Melakukan *coaching* dan konseling untuk meningkatkan moral, efektivitas dan produktivitas kerja; 5) Memonitor pelaksanaan program kerja bawahan secara tepat.
8. *Business Awareness*, yaitu kemampuan untuk memahami perannya dalam pencapaian tujuan bisnis perusahaan. *Key behavior* meliputi : 1) Memahami visi, misi, strategi dan sasaran perusahaan serta kontribusi yang dapat diberikan; 2) Memahami keterkaitan unit kerja lain dengan unit kerjanya dalam mencapai tujuan bisnis perusahaan; 3) Memperlihatkan perannya terhadap peningkatan pendapatan serta

efisiensi dan efektifitas biaya; 4) Mengikuti perkembangan lingkungan bisnis yang meliputi pasar, pesaing ataupun arah bisnis; 5) Memperhitungkan resiko bisnis dalam setiap tindakan.

9. *Organization Awareness*, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan tentang situasi dan budaya dalam organisasi untuk mengidentifikasi dan mengantisipasi dampak keputusan yang diambil terhadap pihak atau unit lain. *Key behavior* meliputi : 1) Melakukan koordinasi dengan unit lain dalam penyelesaian tugas; 2) Memanfaatkan kebijakan dan sistem organisasi untuk menyelesaikan masalah; 3) Memanfaatkan budaya perusahaan dalam memecahkan permasalahan; 4) Mengantisipasi dampak tindakan yang diambil terhadap unit organisasi lain; 5) Memahami secara menyeluruh pengaruh lingkungan eksternal terhadap kebijakan yang berlaku di perusahaan.
10. *Decision Making*, yaitu kemampuan mengambil keputusan dengan cara mengevaluasi informasi dan berbagai pilihan, analisa resiko guna memilih alternatif terbaik yang dibutuhkan pada situasi tertentu. *Key behavior* meliputi : 1) Menggali informasi yang relevan sebagai dasar dalam mengambil suatu keputusan; 2) Mengambil keputusan secara cepat sekaligus tepat, meskipun dengan data/informasi yang terbatas; 3) Mengambil keputusan berdasarkan analisa "*cost dan benefit*"; 4) Mengevaluasi keputusan yang lalu untuk menjaga konsistensi dan kualitas keputusan; 5) Mengambil keputusan yang didasarkan pada tuntutan bisnis dan kapabilitas internal.

11. *Interpersonal Relationship*, yaitu kemampuan mengembangkan sensitivitas, sikap, minat dan perasaan dalam berinteraksi dengan pihak lain. *Key behavior* meliputi : 1) Menjaga harga diri orang lain pada saat berinteraksi; 2) Menunjukkan antusiasme saat berkomunikasi dengan orang lain; 3) Menjalinkan hubungan baik dengan orang lain secara berkesinambungan.
12. *Conceptual Thinking*, yaitu kemampuan memahami situasi atau masalah dengan cara memandangnya sebagai satu kesatuan yang terintegrasi. *Key behavior* meliputi : 1) Menggunakan cara-cara praktis untuk menemukan permasalahan; 2) Melihat perbedaan yang penting antara permasalahan saat ini dengan yang pernah terjadi sebelumnya; 3) Membuat pola hubungan antar permasalahan secara komprehensif; 4) Memodifikasi dan menerapkan konsep-konsep/metoda secara tepat.
13. *Analytical Thinking*, yaitu kemampuan memahami situasi atau masalah dengan cara menguraikan masalah menjadi bagian-bagian yang lebih rinci. *Key behavior* meliputi : 1) Mengantisipasi hambatan-hambatan dalam rangka menetapkan langkah-langkah yang akan diperlukan; 2) Menguraikan permasalahan yang kompleks secara sistematis menjadi bagian yang lebih mudah dipahami; 3) Menggunakan metoda analisa untuk mencari alternatif solusi; 4) Membuat kesimpulan yang logis atas permasalahan; 5) Mengenali dampak dari kesimpulan yang diambil.
14. *Self Management*, yaitu memiliki kepercayaan diri dan komitmen untuk mengalokasikan waktu, tenaga dan pikiran untuk hal-hal yang sangat prioritas. *Key behavior* meliputi : 1) Bertanggungjawab terhadap

tindakan-tindakan yang diambil; 2) Membuat rencana kerja secara sistematis; 3) Melaksanakan rencana kerja secara konsisten; 4) Bersikap tenang dalam menghadapi situasi yang penuh tekanan; 5) Melakukan evaluasi diri dan mengupayakan perbaikan guna peningkatan performansi; 6) Memiliki keyakinan akan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan.

15. *Information seeking*, yaitu kemampuan dan kemauan mengumpulkan informasi yang berguna dalam penyelesaian pekerjaan. *Key behavior* meliputi : 1) Mencari berbagai informasi pada sumber yang berbeda; 2) Menggali informasi lebih dalam untuk mendapatkan inti permasalahan; 3) Melakukan upaya sistematis untuk mendapatkan informasi & umpan balik; 4) Memiliki cara-cara/teknik tertentu dalam menggali informasi.

16. *Fairness to Sub Ordinates*, yaitu kemampuan untuk bertindak proporsional terhadap anak buah. *Key behavior* meliputi : 1) Bersikap terbuka dalam berkomunikasi dan berdiskusi dengan bawahan; 2) Bersikap bijak dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan bawahan; 3) Tidak berpihak pada orang atau kelompok tertentu; 4) Objektif dalam melakukan penilaian, *coaching & conselling*.

17. *Comfort Araund Top Management*, yaitu kemampuan untuk berinteraksi dengan *Top Management*. *Key behavior* meliputi : 1) Berinteraksi secara nyaman dalam kelompok/lingkungan pimpinan; 2) Menyampaikan informasi yang kurang menyenangkan (*bad news*) kepada pimpinan tanpa keraguan; 3) Memahami apa yang dipikirkan oleh

pimpinan; 4) Menetapkan langkah terbaik untuk berbuat sesuatu atau melakukan tindakan bersama pimpinan.

18. *Approachability*, yaitu kemampuan untuk mendekati dan mengajak berbicara, bersikap hangat serta menyenangkan. *Key behavior* meliputi :
- 1) Melakukan pendekatan dan berbicara dengan orang lain dengan mudah;
  - 2) Membuat orang lain merasa tenang;
  - 3) Sensitif dan sabar menghadapi kecemasan orang lain;
  - 4) Membangun hubungan baik dengan orang lain.
19. *Learning Ability*, yaitu mendapatkan pengetahuan dan keahlian baru dengan cepat dan mudah. *Key behavior* meliputi :
- 1) Aktif berpartisipasi dalam kegiatan belajar untuk mendapatkan pengalaman belajar yang maksimal;
  - 2) Menerima dan memahami informasi baru dengan cepat;
  - 3) Menerapkan hal-hal yang telah dipelajari dan menggunakan keahlian dan pengetahuan baru dengan praktis, tenang dan mudah;
  - 4) Terbuka untuk menerima pengetahuan dan keahlian baru.
20. *Legal Awareness*, yaitu kemauan untuk mencari tahu dan kemampuan untuk mengantisipasi resiko hukum dari setiap keputusan-keputusan yang dibuat. *Key behavior* meliputi :
- 1) Senantiasa mencari tahu/ berkonsultasi mengenai resiko hukum yang mungkin timbul dari setiap keputusan yang akan dibuat;
  - 2) Mengantisipasi resiko-resiko hukum yang timbul dari setiap keputusan yang akan dibuat;
  - 3) Konsisten terhadap kesepakatan-kesepakatan yang pernah dilakukan khususnya dengan pihak ke tiga;
  - 4) Menunjukkan minat yang tinggi untuk membaca dan mengetahui regulasi/ketentuan hukum yang ada.



21. *Business Acumen*, yaitu kemampuan untuk menciptakan peluang dalam memperoleh profit dan mengembangkan aktifitas bisnis baru. *Key behavior* meliputi : 1) Mengenali cara-cara baru untuk memproduksi, mengirim, mendistribusikan produk/jasa; 2) Mengenali cara-cara baru untuk lebih memperoleh keuntungan/efisien; 3) Melihat adanya peluang bisnis dan memahami faktor-faktor yang menentukan kelangsungan hidup bisnis tersebut; 4) Membuat rencana dan menentukan tindakan untuk merealisasikan kemungkinan bisnis yang potensial; 5) Menyusun strategi dan taktik bisnis dalam rangka memposisikan pasar.
22. *Building Partnership*, yaitu kemampuan dalam menjalin dan mengembangkan hubungan kemitraan yang saling menguntungkan dengan "client" dan unit kerja sebagai prioritas utama. *Key behavior* meliputi : 1) Membangun hubungan baik dengan "client" dan unit kerja sebagai prioritas yang utama; 2) Menunjukkan perhatian dan antusiasme dalam berinteraksi dengan "client" dan unit kerja; 3) Berbagi informasi dengan "client" dan unit kerja untuk menciptakan kedudukan yang setara dan saling menguntungkan.
23. *Understanding Others*, yaitu kemampuan dan keinginan untuk mendengar dan memahami dengan tulus apa yang disampaikan orang lain. *Key behavior* meliputi : 1) Aktif dan sabar mendengarkan lawan bicara; 2) Mengemukakan pendapat secara sopan saat berbeda pendapat; 3) Tidak memotong pembicaraan orang lain; 4) Mengemukakan pendapatnya secara jelas meskipun orang lain tidak menerimanya; 5) Menerima perbedaan pendapat.

24. *Tolerance for Stress*, yaitu kemampuan seseorang untuk bertahan dalam situasi dan kondisi yang penuh tekanan. *Key behavior* meliputi : 1) Tetap bekerja dengan semangat dalam kondisi yang penuh tekanan (*load, time & oposition*); 2) Emosi terkendali dalam kondisi yang tertekan; 3) Menangani kritik dengan sikap tenang; 4) Menyelesaikan berbagai jenis pekerjaan dalam waktu yang bersamaan; 5) Tidak merasa frustrasi ketika menghadapi hambatan.

*Specific Competencies* untuk kelompok *Skill* dan *Knowledge* difokuskan untuk tugas-tugas yang berkaitan langsung dengan bisnis utama TELKOM yaitu *Phone, Mobile, View, Internet, dan Services (PMVIS)*. *Specific competencies* ini terdiri atas kompetensi yang menggambarkan *stream-stream* yang dibutuhkan oleh perusahaan yaitu (a) *Information Technology*, (b) *Telecommunication Technology*, (c) *Marketing dan Business*, (c) *Finance*, (d) *Human Resources*, (e) *Logictic*, (f) *Law* dan (h) *General*. Masing-masing jenis kompetensi tersebut dijelaskan di bawah ini.

a) *Specific competencies* dimensi *Information Technology* terdiri atas 15 (lima belas) macam kompetensi, yaitu :

1. *System/Platform Operation & Maintenance*
2. *System/Platform Administration*
3. *System/Platform Planning & Design*
4. *Application Design*
5. *Application Programming*
6. *Application Development Methodology*

7. *Data Network Operation Maintenance*
8. *Data Network Planning & Design*
9. *Database Administration*
10. *Database Design*
11. *IT Security & Reliability*
12. *IT Quality Assurance*
13. *IT Sistem Integration*
14. *Management of Information System*
15. *Multimedia Application Design*

b) *Specific Competencies* dimensi Teknologi Telekomunikasi terdiri atas 31

(tiga puluh satu) macam kompetensi, yaitu:

1. *Fixed Circuit Switch*
2. *Mobile Circuit Switch*
3. *IP Switch*
4. *ATM/FR Switch*
5. *Softswitch*
6. *Radio Terrestrial Transmission*
7. *Optical Terrestrial Transmission*
8. *Submarine Transmission*
9. *Satellite Transmission*
10. *Radio Access Local Network*
11. *Fiber Access Network*
12. *Hybrid Fiber Coaxial (HFC)*

13. *xDSL (x digital subscriber line)*
14. *Copper Acces Local Network*
15. *Satalite Access*
16. *Circuit Signalling, Protocol & Interfacing*
17. *Packet Signalling, Protocol & Interfacing*
18. *Access Signalling, Protocol & Interfacing*
19. *Mechanical & Electrical*
20. *Technical Support Facilities*
21. *Network Management System*
22. *Billing System*
23. *Reliability & Security*
24. *Circuit-Based Traffic Management*
25. *Packet-Based Traffic Management*
26. *Satelite Control Management*
27. *Circuit-Based Service*
28. *IN-Based Service*
29. *IP-Based Service*
30. *Broadband Service*
31. *CPE (Customer Premises Equipment) Based-Service*

c) *Specific Competencies* dimensi *Marketing & Business* terdiri atas 26 (dua puluh enam) macam kompetensi yang terdiri atas 21 (dua puluh satu) kompetensi *Marketing* dan 5 (lima) kompetensi *Business*, yaitu:

1. *Marketing Management*

2. *Marketing/Competitive Intelligence*
3. *Marketing Research*
4. *Marketing Strategies*
5. *Product Management*
6. *Customer Retention*
7. *Account Planning*
8. *Customer Handling*
9. *Pricing Management*
10. *Channel Management*
11. *Product Knowledge*
12. *Selling Skill*
13. *Market Development*
14. *Bidding & Negotiation Skill*
15. *Interoperator Management*
16. *Joint Marketing Management*
17. *Marketing Communication Management*
18. *International Marketing*
19. *Product Development*
20. *Sales Management*
21. *Marketing Audit*
22. *Business Development*
23. *Project Management*
24. *Quality Management*
25. *Business Security*

## 26. *Aliances Management*

d) *Specific Competencies* dimensi *Finance* terdiri atas 17 (tujuh belas)

kompetensi, yaitu:

1. *Treasury & Custodion Management*
2. *Banking & Financial Institution Product*
3. *Cash Management*
4. *Tax & Retribution Management*
5. *Risk Management*
6. *Collection Management*
7. *Capital Market*
8. *Port Folio Busniess*
9. *Financial Accounting*
10. *Accounting System & Procedur*
11. *Finacial Statement Analysis*
12. *Budgetting*
13. *Invesment Management*
14. *Financial Information System*
15. *Auditing*
16. *Costing*
17. *Fund Management*

e) *Spesific Competencies* dimensi Sumber Daya Manusia (SDM) terdiri atas 18 (delapan belas) kompetensi, yaitu:

1. *Human Resources Management Strategy*
2. *Workforce Planning*
3. *Recruitment and Selection*
4. *Training Management*
5. *Career Development*
6. *Remuneration System*
7. *Exit System*
8. *Reward & Recognition*
9. *Job Management*
10. *Organization Design & Development*
11. *Coaching & Counseling*
12. *Performance Management*
13. *Human Resource Audit*
14. *Health & Personal Safety Management*
15. *Competency Management*
16. *Industrial Relationship*
17. *HR Information System*
18. *Organization Behaviour and Change*

f) *Specific Competencies* dimensi *Logistic* terdiri atas 8 (delapan)

kompetensi, yaitu:

1. *Logistic Planning*
2. *Supplier Relationship*
3. *Logistic Negotiation*

4. *Price Determination*
5. *Purchasing*
6. *Inventory Management*
7. *Disposal*
8. *Logistic Inspection*

g) *Specific Competencies* dimensi *Law* terdiri atas 5 (lima) kompetensi, yaitu:

1. *Telematic Law*
2. *Business law*
3. *Drafting*
4. *Litigation*
5. *Public Law*

h) *Specific Competencies* dimensi *General* terdiri atas 9 (sembilan) kompetensi, yaitu:

1. *Secretary Administration*
2. *Office Administration*
3. *Filling System*
4. *Media Relations*
5. *Advertising*
6. *Public Communication*
7. *Protocoler*
8. *Public Relations*



9. *English*
10. *Security System Management*
11. *Community Development*
12. *Intellegent Security*
13. *Health and Safety System Management*

Tingkat penguasaan kompetensi yang dipersyaratkan pada posisi sesuai dengan tuntutan pekerjaan untuk *specific competencies* kelompok *skill & knowledge* disebut *proficiency level* dan untuk *core competencies* dan *specific competencies* untuk kelompok *personal quality* digunakan istilah *key behaviour*. Pemetaan kompetensi dilakukan dengan mempertimbangkan perbedaan tuntutan kompetensi pada tiap *job*. Untuk *core* dan *specific competencies* kelompok *personal quality*, perbedaan tuntutan kompetensi terletak pada perbedaan tuntutan tingkat kebutuhan kompetensi dari *job* posisinya. Semakin tinggi posisi semakin tinggi peran, lingkup, dan tanggung jawab *job*-nya.

Pemetaan untuk *specific competencies* kelompok *skill & knowledge*, pada prinsipnya mempertimbangkan hal yang serupa dengan yang diterapkan pada *core* dan *specific competencies* kelompok *personal quality*, tetapi kompetensi-komprtensi yang dipersyaratkan akan bersifat spesifik yang menggambarkan *skill & knowledge* sehingga kebutuhan kompetensi dan atau *proficiency level* yang dipersyaratkan bisa bervariasi antar satu *job*/posisi lainnya.