

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pembangunan Pendidikan Nasional Indonesia berakar pada kebudayaan bangsa Indonesia dan berdasarkan Pancasila serta Undang-Undang Dasar 1945. Tujuannya yaitu untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Indonesia yang mampu mendukung terhadap tuntutan pembangunan nasional. Pendidikan Nasional diarahkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan masyarakat Indonesia agar makin maju, sehingga berkembang menjadi sikap mental dan sikap hidup masyarakat yang mampu mendorong percepatan proses pembangunan di segala aspek kehidupan bangsa, guna memperkokoh persatuan dan kesatuan bangsa demi terwujudnya tujuan pendidikan nasional.

Pendidikan dalam arti luas tidak terbatas hanya pada sistem persekolahan saja, akan tetapi meliputi segala upaya yang menyangkut transformasi nilai dan kemampuan yang berlangsung dalam proses interaksi antar individu dalam sistem sosial. Nilai-nilai dan kemampuan yang ditransformasikan tersebut merupakan kristalisasi budaya yang dianggap terbaik dan diperlukan bagi kelangsungan dan peningkatan kesejahteraan individu, masyarakat, bangsa, dan bahkan penduduk dunia (Satori, 2000:2).

Dalam masyarakat modern, pendidikan diberi peranan yang sangat dinamis. Pendidikan diarahkan untuk mengubah dan mengembangkan nilai, ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga pendidikan yang baik diukur dari nilai tambah yang dirasakan dan didapat oleh individu, masyarakat atau bangsa dalam meningkatkan

kualitas dan kesejahteraan hidupnya. Bagi negara-negara yang sedang berkembang seperti Indonesia, beban tambahan yang diberikan kepada pendidikan adalah bahwa pendidikan masih diharapkan mampu mengubah atau bahkan memberantas kebodohan, keterbelakangan, dan kemiskinan. Dalam konteks ini pendidikan diharapkan dapat melakukan intervensi untuk membuka jendela kehidupan masyarakat melalui upaya pembekalan kemampuan dasar (*coping skills*) yang diperlukan oleh setiap individu dalam konteks dan kondisi masyarakat di mana mereka berada.

Seperti diungkapkan Makmun (2000:2) bahwa:

Dalam konteks pembangunan masyarakat, pendidikan dipandang sebagai bagian atau merupakan salah satu sektor dalam sistem pembangunan kewilayahan. Dalam fungsi ini pendidikan mencakup: (1) upaya untuk melaksanakan wajib belajar, (2) memenuhi tuntutan politik dan aspirasi masyarakat, (3) upaya membina kepribadian, (4) upaya untuk menguasai dan mengembangkan iptek, (5) upaya penyiapan tenaga kerja, (6) upaya peningkatan sumber daya manusia seutuhnya, dan (7) upaya pendidikan untuk transformasi kebudayaan. Dalam memenuhi fungsi-fungsi tersebut, upaya pembangunan pendidikan hendaknya memenuhi tuntutan akan (1) pemerataan dan perluasan kesempatan pendidikan bagi seluruh anggota masyarakat, (2) terwujudnya layanan dan hasil yang bermutu, (3) adanya kesesuaian antara produk atau *output* pendidikan dengan tuntutan masyarakat, dan (4) terjadinya pengelolaan pendidikan yang efisien, yaitu pengelolaan pendidikan yang dapat memanfaatkan sumber daya yang terbatas untuk mencapai produktivitas yang optimal.

Permasalahan pendidikan lain yang mempengaruhi rendahnya kualitas dan relevansi mutu pendidikan pada saat ini, yakni kondisi lembaga pendidikan atau sekolah terkesan jauh dari lingkungan strategis, administrasi pendidikan yang masih rendah, kurikulum/metodologi dan pelaksanaan evaluasi belum berfungsi sebagai *quality control*, kondisi sarana prasarana yang tidak memadai, anggaran pendidikan

yang sangat kecil, rasa memiliki dan partisipasi masyarakat terhadap institusi pendidikan masih rendah.

Sumber daya manusia perlu dikelola dengan manajemen yang strategik, karena pendidikan mempunyai peranan memanusiakan dan membudayakan manusia, menghasilkan yang terbaik untuk generasi yang akan datang. Tantangan yang dihadapi organisasi/institusi di bidang pendidikan pada abad 21 terfokus pada pelayanan kebutuhan masyarakat sebagai *customer*, tidak hanya pada kepuasan (*customer satisfaction*), tetapi berorientasi pada nilai (*customer value*).

Perencanaan strategik pengembangan kualitas sumber daya manusia sebagai bagian dari manajemen strategik dalam bidang pendidikan dan pelatihan dalam pengembangan kualitas sumber daya manusia memegang peranan penting dalam upaya keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan dan pelatihan. Perencanaan strategik menurut Menteri Pendidikan Nasional (2000:6) pada hakekatnya merupakan suatu cara berfikir, yang menghasilkan kebiasaan untuk melakukan perencanaan dengan berorientasi kepada perkiraan-perkiraan ke masa depan dan bukannya perencanaan yang terbelenggu oleh kebiasaan yang berjalan di masa lalu dan sekarang saja. Walaupun sesungguhnya seperti dikatakan Natajaya (2001:10) bahwa “dalam mengembangkan suatu perencanaan yang baik itu masih tetap diperlukan yang diawali dengan evaluasi terhadap pelaksanaan program masa lalu, namun tolak ukur yang dipakai adalah orientasi perkiraan masa depan”.

Sebagai konsekuensi untuk mengakomodir aspirasi, harapan, dan kebutuhan, perlu dikembangkan adanya model manajemen strategik pendidikan dan pelatihan yang mampu menampung dan menyalurkan potensi perusahaan/lembaga. Model

manajemen stratejik pendidikan dan pelatihan ini merupakan representasi dari berbagai unsur yang bertanggung jawab untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Model manajemen stratejik pendidikan dan pelatihan diharapkan mempunyai arah dan kebijakan yang akan menopang keberhasilan perusahaan/lembaga yang menjadi pola dasar untuk pengembangan kualitas sumber daya manusia. Pimpinan perusahaan merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong lembaga diklat guna mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran perusahaan melalui program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Pimpinan perusahaan memegang peranan untuk mengelola bagian diklat dengan berpedoman pada kebijakan dan aturan yang telah digariskan oleh perusahaan.

Mengkaji masalah model manajemen stratejik pendidikan dan pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) tidak terlepas dari peran Sumber Daya Manusia (SDM) pada lembaga-lembaga yang ada, yang bergerak dalam berbagai sektor kegiatan usaha atau pembangunan (Harun, 2000:5). Hal ini penting karena eksistensi para pelaku ekonomi yang ada di Indonesia pada dasarnya merupakan pengejawantahan dari pasal 33 UUD 1945 yang telah diamandemen oleh MPR RI yang berbunyi:

- (1) Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan azas kekeluargaan; (2) cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara; dan (3) Bumi, air, dan kekayaan alam yang terkandung didalamnya dikuasai oleh negara dan digunakan sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat; (4) Perekonomian nasional diselenggarakan berdasar atas demokrasi ekonomi dengan prinsip kebersamaan, efisiensi, berkeadilan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, kemandirian, serta dengan menjaga keseimbangan kemajuan dan kesatuan nasional; (5) Ketentuan lebih lanjut mengenai pelaksanaan pasal ini diatur dengan undang-undang.

Implementasi dari Pasal 33 Undang-Undang Dasar 1945 tersebut diwujudkan dalam tiga bentuk kegiatan usaha formal yang dilaksanakan oleh: (1) Badan Usaha Milik Negara/Badan Usaha Milik Daerah (BUMN/BUMD); (2) Badan Usaha Swasta; dan (3) Koperasi.

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan salah satu sektor pendukung pembangunan nasional. Untuk menunjang pembangunan nasional tersebut, beberapa strategi telah dilaksanakan, antara lain dengan mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang tangguh melalui manajemen, khususnya sistem perencanaan pendidikan dan latihan (diklat). Permasalahan ini sesuai dengan Keputusan Presiden pada saat itu, yaitu: Keputusan Presiden Republik Indonesia No. 34 tahun 1972 tentang Tanggung Jawab Fungsional Pendidikan dan Latihan (diklat) pada pasal 1 yang berbunyi sebagai berikut:

Pendidikan dan latihan diselenggarakan dengan: (1) merencanakan berbagai jenis pendidikan dan latihan (diklat) yang dibutuhkan termasuk perencanaan anggarannya, (2) mengatur standarisasi lembaga pendidikan dan latihan meliputi isi kualitas pelajaran guna disesuaikan dengan kebutuhan pembangunan, (3) mengatur penilaian lembaga pendidikan dan/atau latihan; dan (4) mengatur dan mengawasi izin pendirian suatu lembaga pendidikan dan latihan (diklat).

Peran BUMN dalam sistem penyelenggaraan perekonomian Indonesia cukup penting dan strategik. Untuk itu perlu ditingkatkan kualitas diklat yang dilaksanakan oleh setiap BUMN yang ada di Indonesia.

Dalam kajian disertasi ini, PT Telkom sebagai Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang telekomunikasi di Indonesia sampai sekarang terus berusaha meningkatkan kualitas sumber daya manusianya untuk memenuhi tuntutan masyarakat. Apalagi dengan adanya perkembangan ilmu

pengetahuan dan teknologi yang semakin cepat, PT Telkom dituntut untuk tetap berkompetisi di segala bidang, dengan menghasilkan kualitas produk dan jasa yang memiliki keunggulan.

PT Telkom sebagai salah satu pengelola jasa telekomunikasi, sebagai akibat dari perubahan lingkungan bisnis, akan mengalami dampak terjadinya manajemen perubahan di lingkungan perusahaan. Manajemen perubahan tersebut adalah : “*unfreezing, changing, refreezing*” (Winardi, 2000:230, Ansen, 2004:1). Pada tahap *unfreezing* dimana keadaan seseorang akan menjadi siap sedia untuk memperoleh atau mempelajari perilaku baru. Tahap selanjutnya *changing*, terjadi bilamana orang mulai melakukan percobaan dengan perilaku baru. Tahap terakhir *refreezing* terjadi bila orang memandang bahwa pola perilaku baru yang telah dicobanya selama periode *changing* menjadi bagian dari orang tersebut. Perilaku baru menjadi metode operasi normal dan setiap timbul balik sebagai hasil pelaksanaan perilaku baru sangat membantu dalam *refreezing*.

Memasuki millenium ke-3 kemajuan teknologi telekomunikasi yang berkembang pesat ditandai dengan bergesernya jenis layanan telekomunikasi dari produk yang bersifat konvensional yang berbasis *circuit switch (POTS)* ke jenis multimedia. Dan pemerintah telah menetapkan Undang-Undang No. 5/1999 tentang larangan monopoli dan Undang-Undang No. 36 /1999 tentang penyelenggaraan telekomunikasi. Semua itu ditujukan untuk memberikan landasan yang kuat terhadap penyelenggaraan jasa telekomunikasi nasional.

PT Telkom sebagai sebuah perusahaan skala besar mempunyai sumber daya manusia (SDM) sekitar 38.000 personil, sebagai aset nasional dan tulang punggung

negara serta sebagai *prime movers* ekonomi maupun sosial bangsa. PT. Telkom yang bergerak dalam usaha di bidang jasa telekomunikasi dalam negeri, dengan menitik beratkan usahanya meliputi: *POTS*, *NETWORK*, dan *Multimedia* serta bisnis pendukung yang terkait dengan bisnis utama.

Upaya yang perlu dilakukan untuk dapat mencapai hasil yang optimal adalah perlunya dilakukan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) melalui pendidikan dan pelatihan. Kondisi ini sejalan dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 29 tentang Pendidikan Kedinasan, ayat 1 sampai dengan ayat 4, Pasal 29 Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional tahun 2003 yang berbunyi sebagai berikut: (Undang-Undang Sisdiknas, 2003:15).

- (a) ayat 1, pendidikan kedinasan merupakan pendidikan profesi yang diselenggarakan oleh departemen atau lembaga pemerintah non departemen;
- (b) ayat 2, pendidikan kedinasan berfungsi meningkatkan kemampuan dan keterampilan dalam pelaksanaan tugas kedinasan bagi pegawai dan calon pegawai negeri suatu departemen atau lembaga pemerintah non departemen;
- (c) ayat 3, pendidikan kedinasan diselenggarakan melalui jalur pendidikan formal dan nonformal;
- (d) ayat 4, ketentuan mengenai pendidikan kedinasan sebagai dimaksud dalam ayat (1), ayat (2), dan ayat (3) diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah.

Melalui pengembangan ini akan menghasilkan SDM seperti yang diharapkan PT Telkom sesuai dengan rencana yang disusun Direktorat Sumber Daya Manusia PT Telkom. Model dan strategi perencanaan dan pengembangan SDM tahun 2001 antara lain sebagai berikut: (PT Telkom, Direktorat Sumber Daya Manusia, 2001:5).

- (a) membentuk SDM yang memiliki kompetensi tinggi (*highly competency people*) setara *World Class Operator*,
- (b) membentuk SDM yang dapat memberikan kontribusi produktivitas tinggi (*highly productivity people*);
- (b) menjadikan SDM sebagai pusat keunggulan daya saing perusahaan yang



Perkembangan (*sustainable competitive advantage of Telkom through human resource*).

Guna mengembangkan kualitas SDM dimaksud manajemen telah memutuskan untuk mengimplementasikan pengelolaan sistem manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) berbasis pada kompetensi atau *Competency Based Human Resource Management (CBHRM)*. Berdasarkan Direktori Kompetensi yang diterbitkan PT Telkom, Direktorat Sumber Daya Manusia tahun 2001 didasarkan pada strategi bisnis. Strategi bisnis tersebut meliputi 5 (lima) area bisnis utama yaitu : *phone, mobile, view, internet* dan *service*. Adapun *CBHRM* PT Telkom dikembangkan dengan menggunakan pendekatan 3 (tiga) *layer* kompetensi (PT Telkom, Direktorat Sumber Daya Manusia, 2001:7), yaitu :

(a) *core competencies*, yang merupakan cerminan kualitas personal (nilai dan sikap) yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari; (b) *generic competencies* yang merupakan cerminan kualitas personal (nilai dan sikap); (c) *specific competencies* yang lebih mencerminkan *skill* dan *knowledge* yang dipersyaratkan untuk *job-job* tertentu.

Core competencies yang merupakan cerminan kualitas personal (nilai dan sikap) yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. *Core competencies* terdiri atas 9 (sembilan) macam kompetensi, yaitu: "*customer orientation, information technology, telecommunication knowledge, achievement orientation, communication, innovation and process improvement, teamwork, adaptability, diversity management, self development*" (PT Telkom, Direktorat Sumber Daya Manusia).

Generic competencies yang merupakan cerminan kualitas personal (nilai dan sikap) yang dipersyaratkan untuk *job-job* tertentu sesuai jalur karir yang ada yaitu

eksekutif, *managerial* dan spesialis. *Generic competencies* untuk eksekutif terdiri atas 5 (lima) macam kompetensi yaitu: “*strategic orientation, action, management, leadership of change, organization climate development*” (PT Telkom Direktorat Sumber Daya Manusia, 2001:7). *Generic competencies* untuk *managerial* terdiri atas 6 (enam) macam kompetensi, yaitu: *empowering, managing people and change, business awareness, organizational awareness, decision making, interpersonal relationship*” (PT Telkom, Direktorat Sumber Daya Manusia, 2001:8). *Generic competencies* untuk spesialis terdiri atas 5 (lima) macam kompetensi, yaitu: “*conceptual thinking, analytical thinking, self management, expertise, information seeking*” (PT Telkom, Direktorat Sumber Daya Manusia, 2001:8).

Specific competencies yang lebih mencerminkan *skill* dan *knowledge* yang dipersyaratkan untuk job-job tertentu. *Specific competencies* terdiri dari teknologi informasi, teknologi telekomunikasi, bisnis, dan *support*. Dimensi teknologi informasi meliputi:

System platform operation & maintenance, system/platform administration, operating system knowledge, system / platform planning & design, application design, application programming, application development methodology, data network operation and maintenance, data network performance & monitoring, data network planning & design, manajemen basis data, design dan implementasi basis data, design dan implementasi data warehouse, manajemen data warehouse, IT security & reliability, IT quality assurance, IT system integration, intranet / internet architecture, HFC headend management, satelit headend management, video service, interactive service (PT Telkom Direktorat Sumber Daya Manusia, 2001:9).

Adapun *specific competencies* dimensi bisnis meliputi antara lain sebagai berikut: “*marketing, selling skill, product development, manajemen interkoneksi, customer handling skill, business development, quality management, project management, management information system, debt management, tariff*”



account planning, client knowledge, marketing intelligent" (PT Telkom Direktorat Sumber Daya Manusia, 2001:11). Sedangkan untuk *specific competencies* dimensi *support* terdiri dari "*human resource management, financial management, logistic & asset management, legal, public relation*" (PT Telkom, Direktorat Sumber Daya Manusia, 2001:11).

Diharapkan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) melalui program pelatihan dan pendidikan secara periodik, dilakukan sesuai dengan bidang masing-masing. Kondisi ini dilakukan dalam rangka memberikan dukungan dan peningkatan *performance* atau kinerja perusahaan.

Disamping itu agar tingkat kepercayaan pelanggan atau calon pelanggan terhadap perusahaan dalam memberikan pelayanan terbaik tetap terjaga, maka perlu dilakukan perbaikan terus menerus (*continuous improvement*) dan perbaikan mutu (*quality improvement*) melalui pendekatan *Total Quality Management (TQM)*. Selain itu agar tingkat kepercayaan masyarakat khususnya pelanggan terhadap peningkatan pelayanan tetap terpelihara maka perlu diterapkan jaminan kualitas pelayanan (*quality assurance*) khususnya dalam bidang pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) agar lebih profesional dalam menangani setiap pekerjaan sesuai dengan bidangnya.

Sebagai ilustrasi sejauhmana kontribusi pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja perusahaan berdasarkan penelitian pengukuran Pusrenlitbang PT Telkom yang dikutip Supriadi (dalam Ansen, 2004:19) dapat dijelaskan sebagai berikut:

Dari jumlah pegawai PT Telkom selama sembilan tahun (1984-1993) hanya mengalami sedikit peningkatan yaitu dari 30.000 orang tahun 1984 menjadi

sekitar 40.000 orang tahun 1993. Tetapi di pihak lain, jumlah pendapatan, mutu pelayanan, dan citra cenderung meningkat. Bukti lain adalah *ratio* pegawai dengan jumlah Satuan Sambungan Telepon (SST) yang ditangani semakin baik. Jika pada pertengahan tahun 1980-an *ratio* masih berkisar 40/1000, dan tahun 1991 adalah 32/1000, maka pada tahun 1993 *ratio* itu telah mencapai 17/1000. Bahkan dengan 3 juta SST akhir tahun 1994 *ratio* telah mencapai 13/1000. Sementara itu, jika menjelang akhir abad ini Indonesia akan memiliki sekitar 7 juta SST, dan saat itu *ratio* SST dengan pegawai diasumsikan mencapai 8/1000 mengambil ukuran Singapura tahun 1991, maka jumlah pegawai PT Telkom diproyeksikan hanya mencapai 56.000 orang. Jadi dalam kurun waktu 10 tahun (1984-1994), *ratio* SST dan pegawai menurun drastis sebesar 67,5 %, yang berarti penggunaan orang makin efektif dan efisien karena kemampuannya yang meningkat. Sementara penggunaan orang semakin efektif, pendapatan perusahaan cenderung terus meningkat, tahun 1992 mencapai Rp 2,2 triliun, tahun 1993 meningkat menjadi Rp 2,9 triliun, dan tahun 1994 diproyeksikan melonjak lagi mencapai Rp 3,6 triliun.

Ilustrasi lain yang menyangkut pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) melalui pendidikan dan pelatihan, bukan saja meningkatkan kinerja tetapi juga produk yang dihasilkan suatu perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Amerika Serikat dapat dijelaskan sebagai berikut di bawah ini :

Penelitian historis menunjukkan bahwa antara tahun 1929 dan 1982, pendidikan sebelum bekerja menyumbang 26 % dari pertumbuhan kapasitas produktif Amerika Serikat, dengan pendidikan di tempat kerja memberi tambahan 55 %. Kelihatannya jelas bahwa "belajar di sekolah dan belajar di tempat kerja sejauh ini merupakan faktor-faktor terpenting di balik pertumbuhan ekonomi dan produktivitas. Tetapi ternyata masalah keterampilan di kalangan tenaga kerja Amerika Serikat makin meluas dan berkembang".

Laporan lain dari Amerika Serikat yang menyangkut rendahnya tingkat pendidikan karyawan suatu perusahaan yang berdampak merosotnya perdagangan alat-alat telekomunikasi dunia. Laporan tersebut menjelaskan sebagai berikut. Dalam sebuah artikel yang melaporkan kemerosotan posisi Amerika Serikat dalam perdagangan peralatan telekomunikasi dunia, *New York Telephone Company* melaporkan bahwa "perusahaan ini menguji 57.000 pelamar kerja di tahun 1987 dan menemukan bahwa 54.900 atau 96,30 % tidak memiliki keterampilan dasar di bidang matematika, membaca, dan penalaran".

Disamping itu memanfaatkan pelatihan untuk mendapatkan keunggulan bersaing juga menular ke pembuatan-pembuatan mobil Amerika Serikat. Ketika *General Motors* membuka pabrik truk baru di Fort Wayne, Indiana

yang mengandalkan tidak hanya teknologi baru melainkan juga produksi berdasarkan tim, baik pekerja maupun manajemen menjalani pelatihan intensif dalam pemecahan masalah kelompok dan dinamika antar pribadi. Tiga ribu karyawan di pabrik ini menerima 1,9 juta jam pelatihan, atau sekitar 633 jam per pekerja, untuk mempelajari teknologi baru dan mengembangkan ketrampilan kerja dalam tim. Selain itu di pusat pengembangan *submikron Advanced Micro Devices*, sebuah fasilitas pengembangan dan manufaktur canggih yang memproduksi *wafers* dengan sirkuit yang lebarnya kurang dari 1 mikron, perusahaan menghabiskan lebih dari 40.000 jam dan \$ 1 juta per tahun untuk pelatihan bagi sekitar 400 karyawannya di fasilitas ini. Perusahaan percaya bahwa pelatihan ini dan praktek inovatif lain, merupakan satu-satunya jalan untuk mendapatkan manfaat dari investasi modal dalam pabrik dan peralatan manufaktur yang melebihi \$ 300 juta.

Selain dari pada itu ilustrasi lain yang menyangkut pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), dalam mempertahankan pangsa pasar melalui pelatihan keterampilan dijelaskan sebagai berikut:

Berdasarkan tulisan James R. Houghton, seorang *Chairman* dan *CEO* perusahaan *Corning Glass Works*, menyatakan: Corning sebuah Firma anggota *Fortune 200* yang berlokasi di kawasan utara negara bagian New York, yang menancapkan akarnya sejak tahun 1968 memberikan pelajaran mengenai daya saing, kelangsungan hidup, dan perubahan. Pada tahun 1983, Corning mendapatkan dirinya sendiri dihadapkan pada banyak masalah yang juga dihadapi oleh perusahaan-perusahaan besar Amerika Serikat. Terakhir barang-barang impor mulai mengancam kami, tidak seperti yang sudah-sudah, dan dalam beberapa hal benar-benar merampas pangsa pasar kami. Ketika saya menjadi *chairman* 1983 saya segera menyadari bahwa sesuatu harus diubah. Bekerja dengan suatu komite manajemen baru, saya mencapai keputusan yang mulai membawa kami ke jalan yang kemudian kami sebut *Total Quality*. Program kualitas total tersebut diantaranya memberikan pelatihan pada semua karyawan. Beberapa keputusan kunci menjadikan pelatihan kualitas agen perubahan yang sangat ampuh antara lain: *pertama*, kami menjadikan pelatihan itu wajib bagi setiap orang dalam perusahaan, *kedua*, kami membentuk sebuah *quality institute*, *ketiga*, kami mengkader instruktur-instruktur permanen dan menjadikan mereka bagian dari institut, *keempat*, kami menyeleksi manajer-manajer menengah yang sukses dan berpengalaman untuk dijadikan instruktur, *kelima*, kami melatih instruktur-instruktur pilihan baru tentang cara melatih, *keenam*, kami menyiapkan dan memasok bahan-bahan kursus.

Kebijakan strategi yang digunakan di PT Telkom kadang tidak mampu menyelesaikan berbagai persoalan yang mendesak, karena tingkat kompleksitas

tantangan yang dihadapi dan hasil yang diharapkan cukup tinggi. Oleh karena itu, diperlukan solusi yang memungkinkan PT Telkom lebih berkemampuan mengatasi berbagai persoalan yang dihadapi. Solusi yang dimaksud adalah yang berkaitan dengan manajemen stratejik diklat.

Dalam pandangan Boseman dan Phatak (dalam Anwar, 2003:14), “Manajemen stratejik berguna untuk menetapkan arah masa depan organisasi dan mengimplementasikan keputusan yang bertujuan untuk mencapai sasaran jangka panjang dan jangka pendek suatu organisasi”. Lebih lanjut ditegaskan bahwa “Manajemen stratejik memberikan perhatian yang besar terhadap berbagai bidang usaha yang kompleks dan rumit (Anwar, 2003:14).”

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara. Peserta didik adalah anggota masyarakat yang mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia. (UU Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sisdiknas).

Sedangkan Pendidikan dan Pelatihan menurut Hasibuan (1993) adalah sebagai berikut : “Pendidikan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan. Latihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapan guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan perusahaan dalam usaha mencapai tujuan”.

Pendidikan erat kaitannya dengan menambah pengetahuan umum dari lingkungan keseluruhan dan bersifat teori dan konsep, sedangkan Pelatihan hanya ditujukan untuk meningkatkan kecakapan pada suatu tugas yang bersifat meningkatkan kecakapan dan pengetahuan praktis.

Manajemen stratejik pendidikan dan pelatihan merupakan ilmu yang menggabungkan fungsi-fungsi manajemen dalam rangka pembuatan keputusan-keputusan perusahaan secara strategis, guna mencapai tujuan penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan secara efektif dan efisien.

Dihadapkan pada kondisi sekarang, maka masalah yang kemudian timbul adalah seberapa jauh kesiapan Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di jajaran PT Telkom dapat menyesuaikan diri dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta tuntutan masyarakat sehingga dapat memberikan kepuasan kepada konsumen dengan memanfaatkan segala kecanggihan peralatan yang ada.

Pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang terarah dan terencana disertai pengelolaan yang baik dapat menghemat sumber daya alam, karena pengelolaan dan pemakaian sumber daya alam dapat dilakukan dengan lebih berdaya guna dan berhasil guna. Demikian pula pengembangan sumber daya manusia secara makro di suatu organisasi sangat penting dalam mencapai hasil kerja yang optimal. Baik secara makro maupun secara mikro, pengembangan sumber daya manusia merupakan bentuk investasi (Sedarmayanti, 2001:29). Selanjutnya dijelaskan bahwa proses pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu keadaan kegiatan yang harus ada di dalam suatu organisasi. Namun demikian, dalam

pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia perlu dipertimbangkan beberapa faktor, baik dari dalam maupun dari luar organisasi yang bersangkutan.

Pendidikan dan pelatihan dalam suatu organisasi sebagai salah satu upaya untuk pengembangan sumber daya manusia, merupakan suatu siklus yang harus dilakukan secara terus menerus. Karena organisasi harus berkembang, untuk mengantisipasi perubahan di luar organisasi. Untuk itu maka kemampuan sumber daya manusia dalam suatu organisasi harus terus menerus ditingkatkan seiring dengan kemajuan dan perkembangan organisasi, (Sedarmayanti, 2001:29).

Pengembangan kualitas sumber daya manusia menurut Notoatmodjo (1988:3) adalah suatu proses perencanaan pendidikan dan pelatihan (diklat) dan pengelolaan tenaga kependidikan untuk mencapai hasil yang optimal. Proses pengembangan kualitas sumber daya manusia tersebut secara makro terdiri dari perencanaan (*planning*), pendidikan dan pelatihan (*educational and training*), dan pengelolaan (*management*).

Pendidikan dan pelatihan yang akurat merupakan kunci keberhasilan dalam mengimplementasikan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dan untuk menghasilkan keuntungan komparatif. Untuk itu diperlukan kemampuan pengelolaan pendidikan dan pelatihan secara bijaksana, agar kurikulum dan metode yang dipergunakan mampu mentransfer keterampilan yang terkini, tidak sekedar menambah pengetahuan teoritis saja tetapi aspek pengetahuan juga perlu dikuasai oleh karyawan.

Pengelolaan kemampuan pendidikan dan pelatihan tersebut yaitu dengan menentukan strategi program pendidikan dan pelatihan yang meliputi :

a. Strategi kecepatan

Strategi kecepatan artinya kompetisi atau persaingan waktu, bukan persaingan kecepatan dengan organisasi atau perusahaan pesaing lainnya, tetapi bersaing dengan waktu, maksudnya adalah bahwa pendidikan dan pelatihan harus mampu menanamkan sikap dan motivasi untuk bertindak cepat dalam melaksanakan fungsi bisnis. Fungsi itu mencakup kecepatan dalam merancang dan melaksanakan desain suatu produk dan dalam memberikan reaksi terhadap umpan balik (*feedback*) konsumen.

b. Strategi Inovasi

Inovasi pada dasarnya merupakan pembaharuan yang bersumber dari kreativitas dan inisiatif dalam proses berpikir yang produktif. Pendidikan dan pelatihan dalam strategi ini adalah untuk mewujudkan kemampuan merespon secara tepat, sesuai dengan hasil analisis informasi yang memiliki peluang luas untuk melaksanakannya secara kreatif.

c. Strategi Kualitas

Strategi ini bertolak dari kenyataan bahwa keinginan dan kebutuhan masyarakat, khususnya konsumen setiap organisasi atau perusahaan, selalu berubah ke arah kepuasan yang semakin meningkat atau tinggi tuntutanya terhadap produk (barang/jasa) dan pelayanan yang dapat diperolehnya dengan membayar. Oleh karena itu tujuan utama strategi ini dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan adalah untuk mewujudkan para karyawan yang tidak saja mempunyai komitmen, tetapi juga memiliki kemampuan dalam meningkatkan kualitas produk (barang/jasa). Kemampuan itu di satu pihak mengharuskan ditumbuhkannya

sikap peka terhadap pendapat, kritik dan keluhan konsumen, sedang dipihak lain mampu pula menghimpun informasi mengenai kualitas produk yang sama dari pesaing sebagai bahan pembanding.

d. Strategi Mereduksi Pembiayaan

Strategi ini harus dilaksanakan dengan meningkatkan kemampuan para karyawan lini dalam mengusahakan mengurangi atau menekan serendah-rendahnya biaya produksi dan pemberian pelayanan tanpa berakibat mempersempit atau mengurangi potensi.

Dari keempat strategi tersebut maka yang menjadi titik berat aplikasinya masing-masing dalam program pendidikan dan pelatihan adalah :

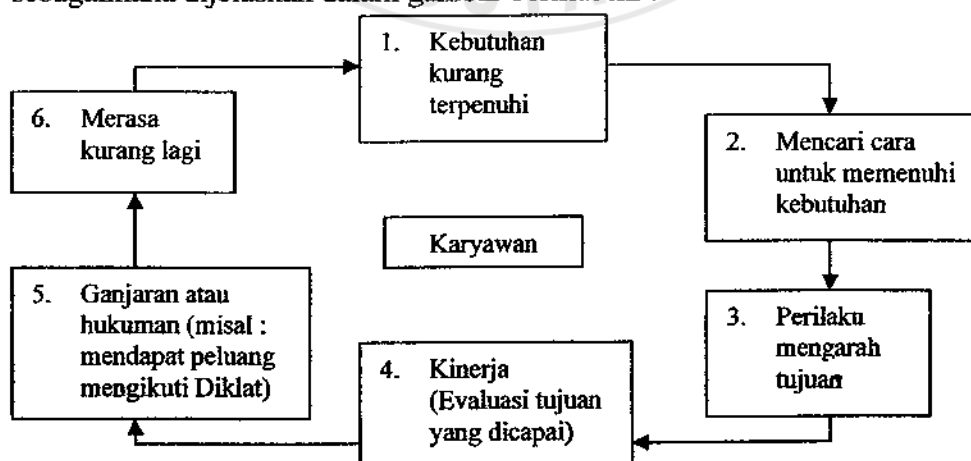
1. Strategi kecepatan ditekankan pada peningkatan kemampuan manajerial dalam memotivasi karyawan agar dalam bekerja memproduksi sesuatu tepat waktu dan dilaksanakan dengan tepat sasaran.
2. Strategi inovasi ditekankan kepada kemampuan menggali dan mendorong agar para karyawan memiliki kesediaan dan berani menyampaikan gagasan, inisiatif dan kreativitasnya dalam mewujudkan kekhususan produk yang berbeda dan lebih unggul dari produk organisasi atau perusahaan pesaing.
3. Strategi peningkatan kualitas ditekankan pada kemampuan bekerja secara cerdas dan bijaksana dalam usaha memenuhi keinginan, kebutuhan dan kepuasan konsumen.
4. Strategi mereduksi pembiayaan ditekankan pada pengembangan kesediaan bekerja keras dengan disiplin kerja dan kecermatan yang tinggi.

Sebagaimana dijelaskan diatas, bahwa salah satu hal yang menjadi titik berat aplikasi program pendidikan dan pelatihan adalah strategi kecepatan, yang menekankan strateginya kepada kemampuan manajerial dalam memotivasi karyawan agar dalam bekerja selalu tepat waktu dan tepat sasaran.

Pengarahan merupakan salah satu langkah dari manajemen. Pengarahan adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan sesuai perencanaan untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Salah satu unsur dari pengarahan adalah motivasi. Motivasi merupakan salah satu alat atasan agar karyawan mau bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai dengan yang diharapkan. Motivasi merupakan proses psikis yang mendorong orang untuk melakukan sesuatu (Usman, 2006:222,223).

Selanjutnya Usman (2006:233) mengemukakan bahwa : “Motivasi adalah keinginan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan (*need*), keinginan (*wish*), dorongan (*desire*) atau *impuls*. Motivasi kerja dapat diartikan sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang sehingga dirinya terdorong untuk bekerja”.

Proses motivasi dicontohkan oleh Gibson (dalam Usman, 2006 : 226) sebagaimana dijelaskan dalam gambar berikut ini :

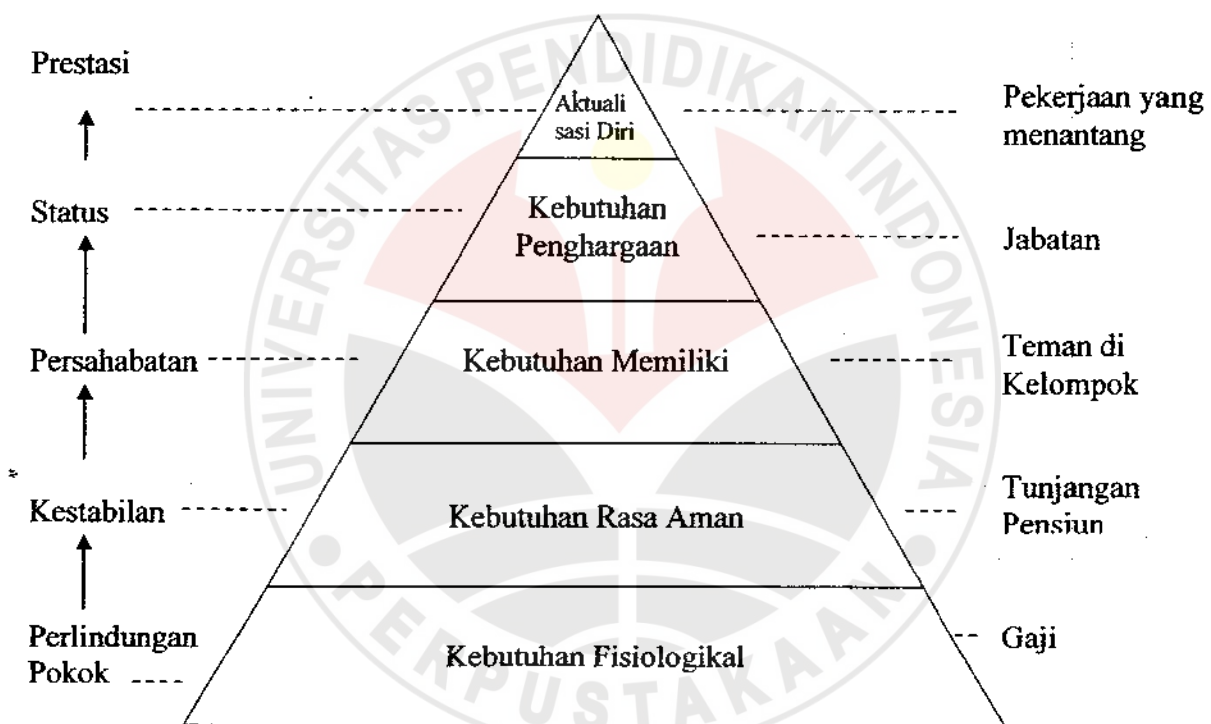


Gambar 1.1 Proses Motivasi
Sumber : Gibson, 2000

Menurut teori hierarki kebutuhan Maslow (dalam Usman, 2006 : 227) terdapat lima tingkatan kebutuhan, dari kebutuhan manusia yang paling rendah sampai kepada kebutuhan manusia yang paling tinggi. Urutan motivasi yang paling rendah sampai ke motivasi yang paling tinggi dari hierarki kebutuhan Maslow seperti tampak pada gambar berikut ini :

Contoh Umum :

Contoh di Organisasi :



Gambar 1.2 Hierarki Kebutuhan Maslow
Sumber : Maslow, 1943

Motivasi sangat bermanfaat bagi seorang manajer dan organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja (*performance*) karyawan dan perusahaan karena kinerja tergantung dari lingkungan (*environment*), kemampuan (*competence*) dan motivasi (*motivation*). Motivasi merupakan unsur penting dalam rangka upaya keberhasilan

pengembangan sumber daya manusia (SDM) melalui penyelenggaraan program diklat.

Divisi Diklat PT Telkom menjadi salah satu komponen yang sangat dibutuhkan dalam meningkatkan kompetensi dan performansi perusahaan. Sebagai Divisi *Support* dalam pengembangan dan peningkatan sumber daya manusia, divisi pendidikan dan pelatihan senantiasa terus mengikuti arah perkembangan dan perubahan teknologi telekomunikasi, lingkungan bisnis maupun kondisi perusahaan sehubungan dengan adanya deregulasi pada sektor telekomunikasi sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Nomor 36 tahun 1999 yang membuka peluang akan hadirnya *competitor* (pesaing). Sehingga Divisi Diklat terus bertekad untuk berbenah diri guna menjaga dan meningkatkan eksistensi dalam berupaya memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen.

Untuk menunjang keberhasilan perusahaan sebagai *world class*, berbagai upaya telah dikerjakan Divisi Diklat dengan mendeklarasikan *WCTTC (World Class Telecommunication Training Centre)*. Selain itu, Divisi Diklat juga telah mengembangkan suatu metode *Distance Learning* dalam sistem pembelajaran dengan meluncurkan *Telkom E-learning*.

Dalam rangka meningkatkan kualitas dan *image* Divisi Diklat di mata *customer*, maka Divisi Diklat menjalin kerjasama dengan institusi pendidikan dan lembaga internasional yang berkualitas dalam bidangnya, seperti UI, ITB, UGM, STMB, *Japan International Cooperation Agency (JICA)*, *Lucent Technology*, *AOTS* dan lain-lain (*Profile Divisi Diklat, 2000*). Salah satu wujud implementasinya adalah dalam bidang penyelenggaraan pelatihan internasional, Divisi Diklat bekerjasama



dengan *JICA* menyelenggarakan pelatihan internasional untuk yang ketiga kalinya dengan peserta dari 15 negara di kawasan Asia, Afrika, dan Oceania, serta *In Country Training* yang diikuti para mitra kerja PT Telkom.

Guna mendukung visi perusahaan "*To Become A Leading Infocom Company In The Region*" serta sejalan dengan transformasi bisnis perusahaan untuk lebih fokus pada pelayanan bisnis *INFOCOM*. Divisi Diklat pun telah menyesuaikan materi-materi yang ada, baik untuk pelatihan reguler maupun *mandatory*, dengan lebih memberikan penekanan pada wawasan bisnis dan teknologi *INFOCOM*.

Berdasarkan hasil temuan di PT Telkom (Divisi Pendidikan dan Pelatihan), bahwa terdapat indikasi permasalahan yaitu: Kebijakan program pendidikan dan latihan di PT Telkom yang diterapkan selama ini masih belum optimal dalam pelaksanaannya, karena *output*/lulusan dari diklat ini selain ada yang berhasil, banyak juga yang tidak berhasil dalam meniti karir selanjutnya. Hal itu kiranya yang akan dikaji dan diteliti secara mendalam, mengingat kebijakan tentang program pendidikan dan pelatihan memegang peranan penting dalam keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Oleh sebab itu, dalam penelitian ini penulis akan meneliti dan mengkaji kemungkinan model manajemen stratejik pendidikan dan pelatihan di PT Telkom, dengan judul disertasi: "**Model Manajemen Stratejik Pendidikan dan Pelatihan Dalam Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia (Suatu Studi Di Divisi Pendidikan dan Pelatihan PT. Telekomunikasi Indonesia)**".

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

1.1. Tujuan Umum

Tujuan umum dari penelitian ini yaitu untuk menganalisis keunggulan, kelemahan, peluang dan tantangan karakteristik program pendidikan dan pelatihan yang diterapkan di Divisi Diklat PT Telkom saat ini. Hasil telaahan ini akan dijadikan dasar rasional untuk pengembangan model manajemen strategik pendidikan dan pelatihan agar penyelenggaraan program diklat dapat lebih efektif dan efisien dalam rangka pengembangan kualitas sumber daya manusia PT Telkom.

1.2. Tujuan Khusus

Tujuan khusus dari penelitian ini adalah:

1. Mengungkapkan dan meneliti bahwa Program Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) yang diterapkan saat ini sudah sesuai dengan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan.
2. Meneliti dan mengkaji bahwa *Training Needs Assessments (TNA)* untuk penentuan kebutuhan dan pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) telah disesuaikan dengan Tuntutan Formasi Organisasi dan Tuntutan Tugas.
3. Mengetahui dan meneliti proses penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dalam pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM).
4. Mengungkapkan dan meneliti Faktor-faktor yang Mendukung dan menghambat penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dalam rangka mencapai produktivitas perusahaan.

5. Memperoleh kejelasan dan memberikan sentuhan ilmiah dalam meneliti dan mengkaji kemungkinan Model Manajemen Strategik Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) yang efektif dan efisien untuk dikembangkan di PT. Telekomunikasi Indonesia.

2. Manfaat Penelitian

Manfaat hasil penelitian ini diharapkan dapat menyentuh dua bentuk sumbangan, yaitu sumbangan teoritis dan sumbangan praktis. Sumbangan teoritis, penelitian ini dapat memberikan sumbangan konseptual dalam bidang SDM, kurikulum/metodologi, sarana dan prasarana, serta dana pendukung penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (diklat).

Sumbangan praktis penelitian ini terfokus kepada model manajemen strategik sistem penyelenggaraan diklat di PT Telkom. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan untuk mengoptimalkan kualitas lulusan (*output*) yang akan menjadi *feedback* baik bagi PT Telkom.

Adapun manfaat selanjutnya dari penelitian ini, diharapkan dapat dibuat model manajemen strategik diklat yang berkualitas, yang mampu memberi sumbangan pikiran sehingga terjadi perubahan ke arah yang lebih baik bagi penyelenggaraan diklat. Melalui model manajemen strategik diklat yang ditawarkan, diharapkan akan dapat membuat *output*/lulusan diklat bekerja lebih efektif dan efisien serta menjadi SDM yang unggul, kompeten dan memiliki komitmen yang tinggi dalam usaha mencapai produktivitas perusahaan. Relevan dengan upaya pencapaian produktivitas dan performansi perusahaan di masa mendatang, SDM yang dihasilkan kelak akan dapat berperan sebagai *partner* strategik, yang bukan hanya

sekedar turut serta dalam pencapaian tujuan perusahaan, tapi juga berkomitmen untuk melaksanakannya dengan penuh rasa tanggung jawab.

Hasil penelitian ini diharapkan akan dapat menyempurnakan program dan sistem penyelenggaraan diklat di PT Telkom. Melalui penelitian ini, dapat dikaji faktor-faktor yang mempengaruhi penyelenggaraan diklat, baik dari segi keunggulan, kelemahan, peluang dan tantangannya.

Secara keseluruhan, penelitian ini berguna bagi pengembangan kualitas SDM yang perlu memiliki tujuan dan asumsi-asumsi yang jelas dan dapat diterjemahkan secara operasional oleh penyelenggara diklat dalam proses belajar mengajar (PBM) dengan mempertimbangkan lingkungan masyarakat yang semakin cepat berubah, lingkungan perusahaan, memperhatikan situasi dan kondisi di tempat *output* (luhuan) ditugaskan, dan memperhitungkan pesaing secara sehat untuk dapat meningkatkan kualitas perusahaan.

C. Fokus Telaahan dan Perumusan Masalah

Upaya pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) sangat memerlukan pengaturan yang baik, dalam hal ini manajemen yang teratur, sehingga dapat memperoleh hasil yang baik pula. Sejalan dengan masalah ini, Engkoswara (1996:7) mengemukakan bahwa:

Upaya mencapai sasaran pembangunan kualitas sumber daya manusia memerlukan suatu pemikiran tentang kemungkinan pelaksanaan atau stratejik operasional peningkatan kualitas sumber daya manusia dilihat dari sudut kebudayaan, pekerjaan, dan pendidikan.

Kita sering melihat, mengapa sudah dididik dan dilatih, akan tetapi masih belum meningkat juga kualitasnya. Hal ini diduga penyebabnya antara lain

manajemen dan kurikulum/metodologi diklat belum digarap dengan baik sebagaimana yang diharapkan. Kurikulum/metodologi diklat, harus dikembangkan mengikuti kebutuhan dan permintaan perusahaan dan masyarakat. Dengan demikian, secara logis kurikulum berubah apabila muncul kebutuhan dan permintaan baru dari perusahaan dan masyarakat.

Semua perubahan dalam kebutuhan dan permintaan perlu diwaspadai. Karena setiap perubahan akan membawa dampak pada berbagai aspek yang ada, seperti SDM (penyelenggara, widyaiswara, dan peserta), kurikulum/metodologi, sarana dan prasarana, serta dana. Sebaliknya, jika tidak mengikuti perubahan sesuai dengan permintaan, maka perusahaan tersebut akan tertinggal dibandingkan dengan perusahaan sejenis yang lainnya.

Personel yang dididik dan dilatih di PT Telkom mempunyai latar belakang pendidikan yang beraneka ragam (*heterogen*). Diklat bertugas untuk menyamakan persepsi setiap peserta dalam menafsirkan tugas-tugas di lapangan. Sehubungan dengan masalah itu, Supriadi (1996:54) menyatakan sebagai berikut: "Agar pendidikan dapat memainkan perannya, ia mesti terkait dengan dunia kerja, atau dengan tuntutan dunia kerja. Hanya dengan cara ini pendidikan akan mempunyai kontribusi terhadap ekonomi."

Selanjutnya Supriadi (1996:57) mengatakan bahwa:

Pertumbuhan ekonomi yang cepat di negara-negara Asia dan perubahan progresif dalam produksi menuju industri dan jasa berteknologi tinggi mengakibatkan meningkatnya tuntutan dari dunia usaha terhadap perlunya tenaga kerja yang terampil dan terdidik.

Dari pernyataan tersebut, jelaslah bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai tenaga kerja sangat diperlukan keterampilannya dalam melaksanakan tugas untuk peningkatan kualitas organisasi dalam menunjang pertumbuhan ekonominya.

Berkaitan dengan masalah ini (Supriadi, 1996:58) mengemukakan bahwa:

Ada kesenjangan antara keterampilan yang dibekalkan oleh pendidikan konvensional dengan apa yang dibutuhkan oleh dunia usaha. Untuk itu, perusahaan-perusahaan sekarang dipaksa untuk melatih sendiri karyawannya melalui pendidikan prajabatan, sebelum mereka ditempatkan dalam suatu posisi.

Berdasarkan informasi di atas, maka dapat dirumuskan bahwa permasalahan pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang sangat diperlukan untuk peningkatan kualitas organisasi dapat dipecahkan melalui diklat sebagai sarana pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Oleh sebab itu, yang menjadi fokus telaahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: "Apakah program pendidikan dan pelatihan (diklat) yang saat ini diselenggarakan oleh PT. Telkom telah sesuai dengan kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dibutuhkan oleh PT. Telkom?".

Sejalan dengan rumusan masalah di atas, penelitian ini merumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah Program Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) yang diterapkan telah disesuaikan dengan Visi, Misi dan Strategi Perusahaan?
2. Apakah *Training Needs Assesment (TNA)* untuk penentuan kebutuhan pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) telah disesuaikan dengan Tuntutan Formasi Organisasi dan Tuntutan Tugas?
3. Bagaimana proses penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dalam pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) ?

4. Faktor-faktor apa sajakah yang Mendukung dan Menghambat penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dalam rangka mencapai produktivitas perusahaan ?
5. Bagaimanakah kemungkinan Model Manajemen Stratejik Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) yang efektif dan efisien untuk dikembangkan di PT. Telekomunikasi Indonesia ?

Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian tersebut di atas, peneliti akan menghimpun data selengkap dan seakurat mungkin melalui penelitian di lapangan yang dilaksanakan baik melalui studi dokumentasi, observasi, studi kepustakaan, maupun wawancara dengan nara sumber (responden) di PT Telkom.

Adapun komponen-komponen penting dari masalah pokok penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manajemen stratejik adalah ilmu dan kiat tentang perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan stratejik antar fungsi-fungsi manajemen yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuan masa depan secara efektif dan efisien. Unsur-unsur dasar yang berisi faktor-faktor penting dalam proses manajemen stratejik adalah:

(1) Analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi, (2) Perumusan stratejik, baik visi, misi, tujuan, sasaran, strategi, dan kebijakan, (3) Pelaksanaan stratejik yang mencakup program, sumber daya dan prosedur, (4) Evaluasi dan pengendalian terhadap kinerja dan hasil pelaksanaan program (Ismaun, 1999:5).

Dalam penelitian ini program pendidikan dan pelatihan yang diterapkan sebagai faktor penting dalam pengembangan kualitas sumber daya manusia di PT Telkom, sebagai suatu studi.

2. Lingkungan internal dan eksternal organisasi PT Telkom sebagai faktor penting yang diidentifikasi, yakni struktur, budaya, dan sumber baik sebagai kekuatan maupun sebagai kelemahan yang mencerminkan profil dan kapabilitasnya. Demikian pula tantangan/masalah atau ancaman, dan peluang yang dihadapi oleh PT Telkom.

D. Pendekatan Masalah

Pengembangan kualitas yang menjadi tujuan *output* dari suatu program model manajemen strategik pendidikan dan pelatihan (diklat) yang akan menghasilkan Sumber Daya Manusia (SDM) dengan kualitas tertentu, pada gilirannya akan mempengaruhi produktivitas organisasi/perusahaan di tempat nantinya *output* (alumni) diklat mendarmabaktikan dirinya. Program manajemen strategik pendidikan dan pelatihan (diklat) akan dapat dikatakan berhasil jika hasil yang diperoleh akan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan disesuaikan pula dengan kebutuhan di lapangan.

Jika hasil yang diperoleh dari penerapan model manajemen strategik diklat tidak sesuai dengan kebutuhan di lapangan akan terasa adanya kekecewaan dari pihak pemakai (masyarakat/konsumen) karena terjadinya kesenjangan antara *supply* dan *demand*. Persoalan kualitas personel, sering diukur dari pihak pemakai, dan untuk mengukur kualitas personel ditinjau dari keberhasilan (hasil kerja) dan keefektifan personel tersebut dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari di tempat dia ditugaskan pascadiklat.

Evaluasi dari atasan langsung alumni dan evaluasi langsung yang dilaksanakan oleh penyelenggara pendidikan dan pelatihan (diklat) di lapangan, akan menjadi *feedback* (umpan balik) bagi program diklat dan akan dapat memberikan masukan yang positif kepada penyelenggara diklat demi perbaikan penyelenggaraan program diklat selanjutnya. Dengan meningkatnya kualitas *output* diklat, maka diharapkan akan meningkat pula produktivitas organisasi perusahaan.

E. Kerangka Berfikir Penelitian

Ditinjau dari sudut Administrasi Pendidikan berbagai masalah umum pendidikan tersebut kiranya bertumpu pada masalah kelemahan dalam pengelolaan atau manajemen pendidikan, baik kesesuaian model manajemen yang digunakan maupun kemampuan dalam menerapkannya secara profesional dan konsisten (Ismaun, 1999:8).

Di dalam konsep manajemen stratejik terdapat lima unsur dasar yang berkaitan satu sama lain dalam proses manajemen tersebut (Ismaun, 1999:9), yaitu:

- (1) Analisis lingkungan, yang meliputi faktor-faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi.
- (2) Penentuan arah organisasi yang mencakup faktor-faktor visi, misi, arah, tujuan, dan sasaran organisasi.
- (3) Perumusan strategi, yang meliputi faktor-faktor program, sumber daya, dan prosedur.
- (4) Pelaksanaan strategi, yang meliputi faktor-faktor program, sumber daya dan prosedur.
- (5) Pengendalian dan evaluasi terhadap kinerja organisasi maupun hasil-hasilnya.

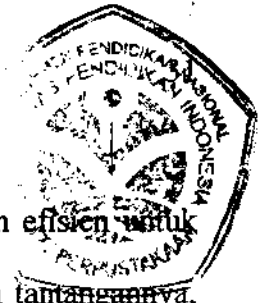
Sebagai pedoman dalam melaksanakan penelitian ini disusun suatu gambaran kerangka berpikir yang dapat dipedomani dalam melaksanakan penelitian selanjutnya. Dalam pelaksanaan model manajemen stratejik diklat, ditawarkan

beberapa program diklat dan keharusan dipenuhinya beberapa persyaratan bagi peserta dengan didukung oleh beberapa faktor pendukung diklat, yaitu: Sumber Daya Manusia (SDM), kurikulum/metodologi, sarana dan prasarana, serta dana.

Dalam setiap pemecahan masalah diperlukan suatu kerangka kerja proses pemecahan masalah sebagai penuntun dalam hal “di mana pemecahan masalah dimulai dan berakhirnya di mana”. Dengan adanya kerangka atau langkah-langkah pemecahan masalah yang telah dibuat sebelum pemecahan masalah dilaksanakan akan memudahkan peneliti dalam melaksanakan rangkaian penelusuran terhadap masalah yang akan dikaji melalui tahap-tahap kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Berkaitan dengan hal itu, maka pelaksanaan penelitian ini menggunakan sebuah model kerangka berpikir yang terdiri atas empat tahap kegiatan pelaksanaan, yaitu: (1) tahap perumusan kerangka model konseptual; (2) tahap perumusan rencana/program peningkatan model; (3) tahap implementasi peningkatan model; dan (4) tahap evaluasi program peningkatan model.

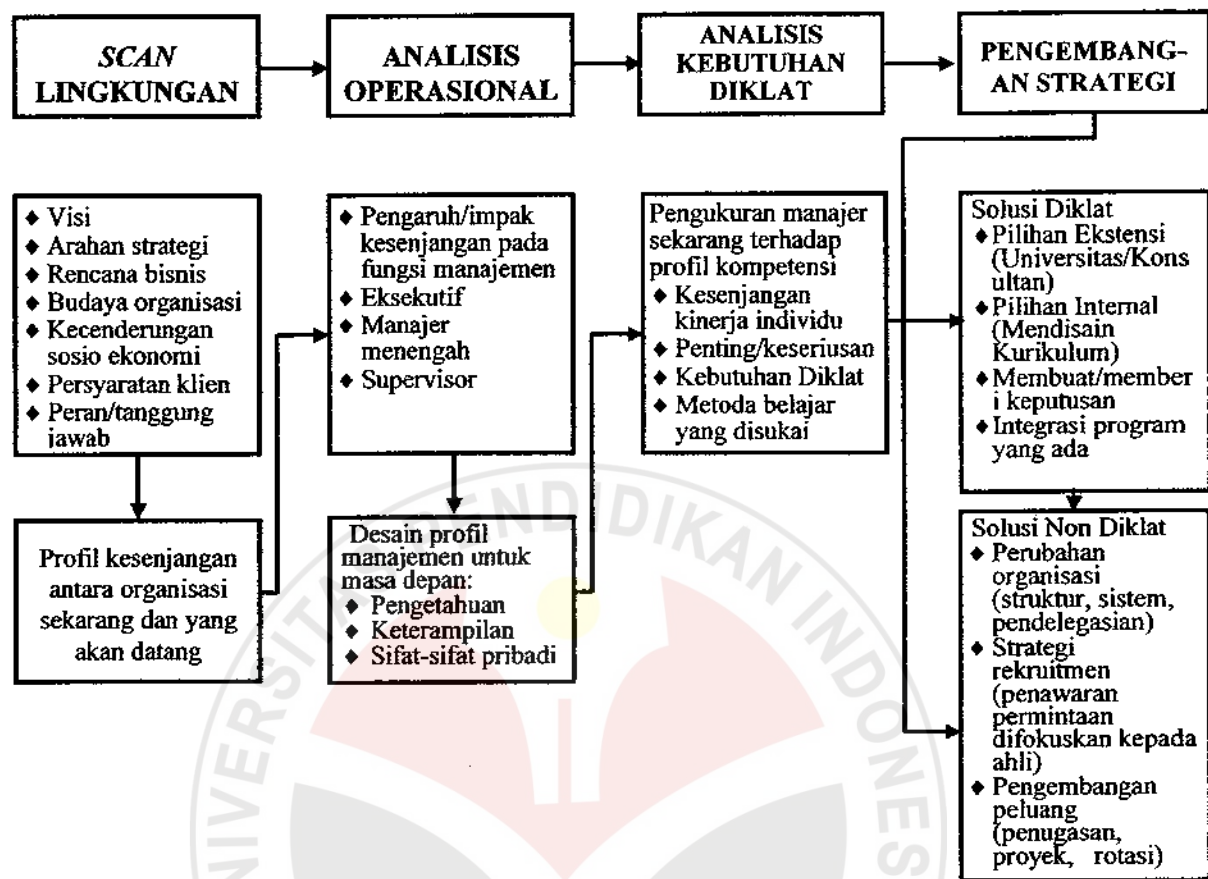
Kerangka berfikir tersebut, menunjukkan bahwa: visi, misi, dan stratejik dalam menangani isu peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk menentukan *Training Needs Assessment (TNA)* suatu organisasi dalam mengantisipasi kebutuhan pengembangan SDM dilihat dari tuntutan formasi organisasi dan tuntutan tugas kerja di masa depan. Dalam model stratejik diklat, ditawarkan beberapa program diklat dan keharusan dipenuhinya beberapa persyaratan bagi peserta dengan didukung oleh beberapa faktor pendukung stratejik diklat, yaitu: Sumber Daya Manusia (SDM), kurikulum/metodologi, sarana dan prasarana, serta dana.

Dari hasil analisis, dapat ditemukan keunggulan, kelemahan, peluang dan tantangan model manajemen stratejik diklat yang kemudian ditanggulangi kelemahan dan tantangannya dan akhirnya ditawarkan model manajemen stratejik diklat yang



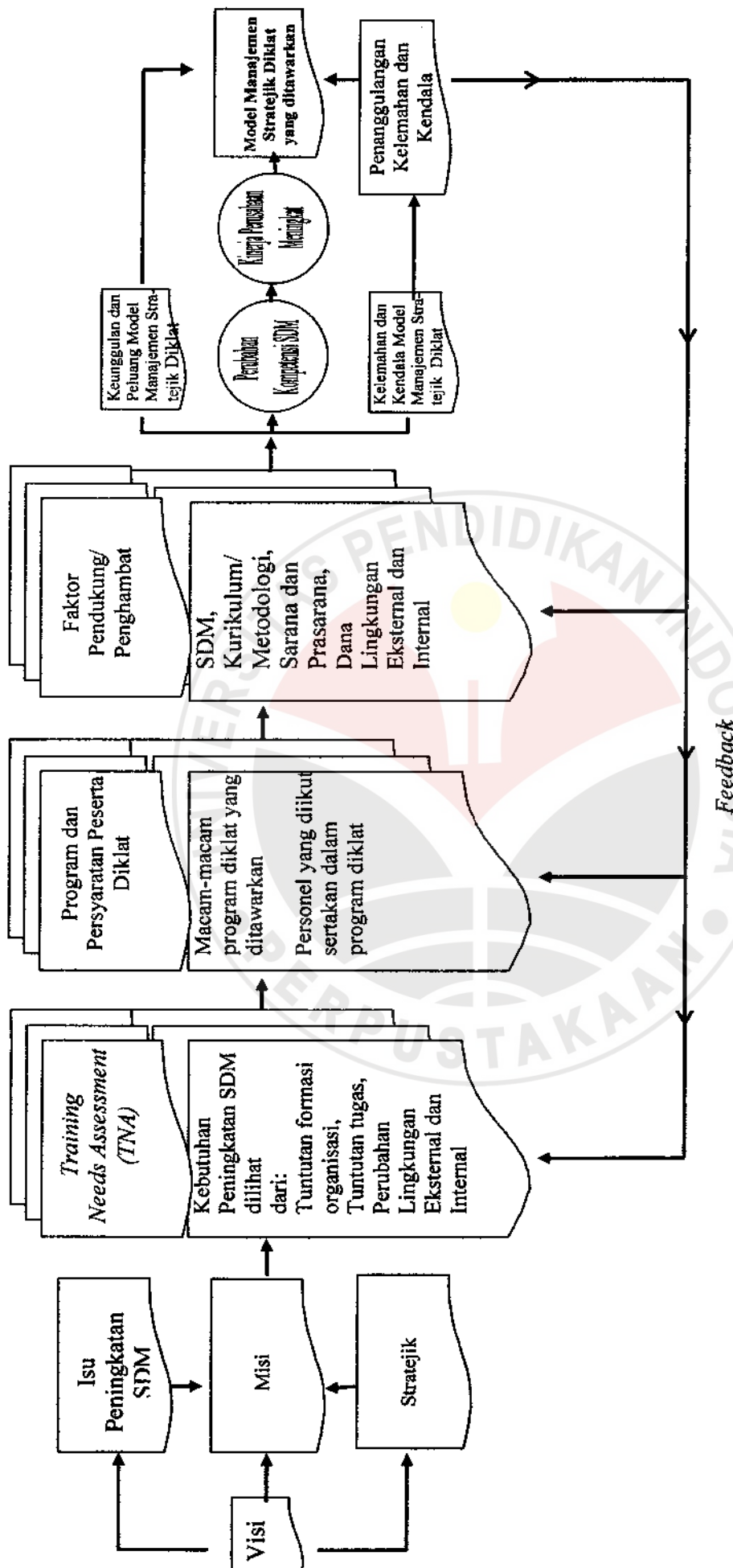
komprehensif dan kompetitif, dan diharapkan akan lebih efektif dan efisien untuk mencapai produktivitas perusahaan. Apabila ditemui kelemahan dan tantangannya, melalui analisis *feedback* diadakan perbaikan untuk meningkatkan kualitas diklat selanjutnya. Jika model manajemen stratejik pendidikan dan pelatihan diterapkan dalam proses penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (diklat) maka pengembangan kualitas sumber daya manusia (SDM) dalam upaya keberhasilan pencapaian produktivitas perusahaan akan dapat diwujudkan. Proses pemecahan masalah mengenai model manajemen stratejik dapat digambarkan dalam gambar 1.3. di halaman berikut ini.





Gambar 1.3
Analisis Proses Pemecahan Masalah dalam
Penyusunan Model Manajemen Strategik
Sumber : Dody Hermana, 2006

Adapun secara diagramatik model proses kerangka berpikir dapat disajikan pada gambar 1.4. di halaman berikut ini.



Gambar 1.4 Kerangka Pemikiran
Sumber : Dody Hermana, 2006

F. Premis-Premis Penelitian

Penelitian ini bertolak dari beberapa premis yang menjadi dasar pijakan dalam pelaksanaan penelitian sebagai berikut:

1. Dalam menyongsong era globalisasi dan informasi, Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai pelaku utama pembangunan mempunyai kemampuan memanfaatkan, mengembangkan, serta menguasai IPTEK dan tetap dilandasi oleh motivasi serta kendali keimanan kepada Allah SWT (GBHN, 1999).
2. Jika abad silam disebut abad mutu produk/jasa, maka masa yang akan datang merupakan abad mutu Sumber Daya Manusia (SDM). SDM yang bermutu dan peningkatan mutu SDM bukan lagi merupakan isu dan tema-tema retorik, melainkan akan merupakan taruhan serta ujian setiap individu, kelompok, golongan masyarakat, dan bahkan setiap bangsa (Sanusi, 1998).
3. Penataan administrasi pendidikan perlu diperhatikan dalam meningkatkan kualitas pendidikan (dalam hal ini sumber daya pendidikan). Administrasi pendidikan dalam arti yang seluas-luasnya adalah suatu ilmu yang mempelajari penataan sumber daya yaitu sumber daya manusia, kurikulum atau sumber belajar dan fasilitas untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal dan pencapaian suasana yang baik bagi manusia (Engkoswara, 1996).
4. Perubahan dan peningkatan kemampuan individu dipengaruhi oleh stratejik pendidikan dan pelatihan (diklat), pendidikan diperhitungkan sebagai faktor penentu keberhasilan seseorang, baik secara sosial maupun ekonomi. Nilai

pendidikan berupa aset moral dalam bentuk pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dalam pendidikan merupakan suatu investasi, pandangan ini ditinjau dari sudut *human capital*, sumber daya manusia sebagai unsur modal (Gilley & Egglan, 1989 dan Bromley, 1989).

5. Beberapa hasil efektif yang diperoleh dari model manajemen stratejik diklat yaitu: pencapaian tujuan, peningkatan sumber daya, kepuasan pelanggan, dan perbaikan proses internal (Castetter, 1976 dan Bromley, 1989).
6. Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat penyelenggaraan model manajemen stratejik diklat yaitu: SDM yang terdiri dari penyelenggara (Castetter, 1976; Alfonso, 1981; dan Blanchard 1993), nara sumber (UUSPN, 1989; Nasution, 1994; dan Makmun, 1996); peserta (Notoatmodjo, 1998; dan Nasution, 1994), kurikulum (Sukmadinata, 1988; dan UUSPN, 1989), sarana dan prasarana (Soetjipto, dan Rafli, 1994); serta dana (Head, 1994; dan Gaffar, 1987). Penghambat penyelenggaraan stratejik diklat adalah kondisi ketenagakerjaan internal perusahaan (Siagian, 1997).
7. Penerapan model manajemen stratejik pendidikan dan pelatihan merupakan alternatif yang sesuai dalam pengembangan kualitas sumber daya manusia guna menghadapi tantangan, masalah, dan peluang di masa yang akan datang (Harun, 2000).

8. Untuk meningkatkan kemampuan karyawan yang tinggi perlu pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) yang berkelanjutan (Ansen, 2004).

G. Sistematika Disertasi

Sistematika disertasi ini disusun sebagai berikut: Bab I Pendahuluan terdiri atas Latar Belakang Masalah, Tujuan dan Manfaat Penelitian, Fokus Telaahan dan Perumusan Masalah, Pendekatan Masalah, Kerangka Berfikir Penelitian, Premis-Premis Penelitian, dan Sistematika Disertasi;

Bab II Tinjauan Teoritik Manajemen Stratejik tentang Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia yang berisikan: Konsep Manajemen Stratejik, Pendidikan dan Pelatihan tentang Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Konsep Administrasi Pendidikan, Pengertian Pelatihan dan Pengembangan SDM, Analisis *Training Needs Assessment (TNA)* dan Faktor-faktor yang Mendukung dan Menghambat Penyelenggaraan Diklat, Studi Terdahulu yang Relevan; dan Kesimpulan Tinjauan Teoritis.

Bab III Metode Penelitian yang berisikan: Pendekatan Penelitian, Subyek Penelitian, Teknik Pengumpulan Data, Instrumen Penelitian, Pengecekan Validitas dan Reliabilitas Data Penelitian, Teknik Analisis Data, Prosedur Penelitian serta Lokasi, Waktu dan Kegiatan Penelitian.

BAB IV Hasil Penelitian yang berisikan: Deskripsi PT. Telkom, Visi dan Misi PT Telkom, Tujuan Jangka Panjang PT. Telkom, dan Gambaran Umum Divisi Diklat PT. Telkom.

Bab V Pembahasan Hasil Penelitian yang terdiri atas Analisis Data Hasil Penelitian, Keunggulan, Kelemahan, Peluang dan Tantangan Penyelenggaraan Diklat melalui Analisis *SWOT*.

Bab VI Model Konseptual Manajemen Strategik Pendidikan dan Pelatihan Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia yang Ditawarkan secara Komprehensif.

Bab VII Kesimpulan, Implikasi, dan Rekomendasi. Terakhir dilengkapi dengan Daftar Pustaka dan lampiran-lampiran yang diperlukan untuk menunjang kegiatan penelitian.

