

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Kehadiran era globalisasi ditandai dengan dua kecenderungan besar yang bertentangan pertama bersinergi dalam kehidupan ekonomi dan kedua, terfragmentasi dalam kehidupan politik. Khususnya dalam bidang kehidupan ekonomi telah mengundang lahirnya “pasar-pasar baru, produk-produk baru, sikap mental baru, kompetisi baru, dan cara-cara berpikir baru mengenai bisnis” (Danim, 2003:3). Kondisi ini tidak terlepas juga berdampak pada perubahan lingkungan bisnis pengaruhnya terhadap perusahaan pengelola jasa telekomunikasi yang melayani kebutuhan pelanggan atau masyarakat secara umum.

Adanya perubahan lingkungan bisnis ini menurut pendapat : Wayne, (1991), Schuller dan Jackson, (1996) ‘menimbulkan berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut organisasi untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan bisnis’ (Setyawan, 2002:3).

PT Telkom yang merupakan salah satu pengelola jasa telekomunikasi, sebagai akibat dari perubahan lingkungan bisnis, akan mengalami dampak terjadinya manajemen perubahan dilingkungan perusahaan. Manajemen perubahan tersebut berjalan seperti yang dikemukakan Kurt Lewin (1951) : ‘*unfreezing, changing, refreezing*’ (Winardi, 2003 : 230, Handoko, 1984 : 327). Pada tahap *unfreezing* dimana keadaan orang akan menjadi siap sedia untuk memperoleh atau mempelajari perilaku baru. Tahap selanjutnya *changing*, terjadi 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 metoda operasi normal dan setiap timbal balik sebagai hasil pelaksanaan perilaku baru sangat membantu dalam *refreezing*.

Sumber utama penolakan karyawan atas perubahan dalam perusahaan disebabkan : “ketidak pastian tentang akibat dan pengaruh perubahan, ketidak sediaan untuk melepaskan keuntungan yang ada, pengetahuan akan kelemahan-kelemahan dalam perubahan yang diusulkan” (Handoko, 1984:319). Pendekatan penanganan perubahan ini dapat dilakukan melalui : “proses perubahan reaktif dan program perubahan yang direncanakan” (Handoko, 1984:316). Pendekatan proses perubahan reaktif, manajemen bereaksi atas tanda-tanda bahwa perubahan dibutuhkan, pelaksanaan modifikasi sedikit demi sedikit untuk menangani masalah tertentu yang timbul. Sedangkan pendekatan program perubahan yang direncanakan melalui berbagai investasi waktu dan sumber daya lainnya yang berarti untuk mengubah cara-cara operasi organisasi.

Sejalan dengan terjadinya manajemen perubahan dalam perusahaan akan berdampak pada terjadinya konflik. Konflik dalam organisasi dapat bersifat disfungsiional atau fungsional. Konflik disfungsiional diakibatkan oleh “adanya ketidak sesuaian paham pada sebuah situasi sosial tentang pokok-pokok pikiran tertentu dan / atau terdapat adanya antagonisme-antagonisme emosional” (Winardi, 1994 : 5). Konflik tersebut timbul disebabkan “adanya masalah-masalah dalam komunikasi, hubungan pribadi dan struktur organisasi” (Handoko,1984 : 341). Komunikasi disebabkan karena adanya salah pengertian dalam memahami kalimat, bahasa atau informasi yang mendua dan tidak lengkap. Hubungan pribadi disebabkan karena faktor ketidak sesuaian nilai pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka. Selanjutnya struktur, disebabkan oleh terjadi konflik

antar departemen dengan kepentingan atau sistem nilai yang bertentangan dan saling ketergantungan dua atau lebih kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan.

Sedangkan konflik fungsional tidak hanya suatu “kekuatan positif dalam suatu kelompok melainkan juga mutlak perlu untuk suatu kelompok agar dapat berkinerja efektif” (Suwanto, 1999 : 212). Konflik ini tidak dapat dihindari terjadi pada perusahaan, merupakan kondisi yang dibutuhkan orang atau organisasi agar bersifat adaptif terhadap perubahan. Keuntungan dari konflik yang bersifat konstruktif antara lain : “kreativitas dan inovasi yang meningkat, upaya yang meningkat, ikatan yang makin kuat, ketegangan yang menyusut” (Winardi, 1994 : 7).

Selain itu adanya manajemen perubahan bukan saja terjadinya konflik seperti dijelaskan di atas, tetapi juga menimbulkan perubahan pada unsur-unsur dalam organisasi PT Telkom yang perlu dilakukan. Menurut pendapat Harold J. Leavitt ‘organisasi dapat diubah melalui perubahan struktur, teknologi dan/ atau orang-orangnya’ (Handoko, 1984 : 327). Perubahan struktur organisasi menyangkut modifikasi dan pengaturan kembali berbagai sistem internal seperti tanggung jawab dan wewenang, sistem komunikasi dan aliran kerja. Sedangkan perubahan teknologi berkaitan dengan faktor peralatan, proses teknik, metoda dan prosedur. Berikutnya perubahan orang dalam hal ini menyangkut faktor kegiatan pelatihan, pengembangan ketrampilan, dan sikap. Khususnya perubahan orang menyangkut pengembangan sumber daya manusia mengarahkan manajer untuk memperjelas kearah mana visi dan misi bidang sumber daya manusia akan dibawa. Karena perubahan ini menyangkut banyak aspek dan tuntutan yang harus dicapai maka perlu dilakukan pengembangan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan. Kualitas sumber daya manusia PT Telkom yang diharapkan “memiliki kemampuan cara kerja, cara pikir dan peran baru dari sumber daya manusia” (Setyawan, 2002:11). Menurut Schuller dan

Jackson (1987) “untuk mencapai strategi yang kompetitif dibutuhkan adanya perilaku peran tertentu melalui strategi inovasi” (Setyawan,2002:13). Strategi inovasi perilaku karyawan yang diperlukan tingkat kreativitas tinggi, berfokus pada jangka panjang, memiliki tingkat kerja sama tinggi, perilaku mandiri, memiliki perhatian pada kualitas dan kuantitas, seimbang dalam orientasi proses dan hasil, penerimaan resiko pada tingkat yang lebih tinggi serta toleransi yang cukup tinggi terhadap ketidakpastian.

Disamping itu bahwa peran jasa telekomunikasi dalam era globalisasi semakin meningkat sesuai dengan perkembangan dan pertumbuhan ekonomi, sosial dan budaya. Perkembangan dan pertumbuhan jasa telekomunikasi secara kuantitas dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Meningkatnya pertumbuhan dan perkembangan ini sejalan dengan kebutuhan masyarakat, akan fasilitas ini baik bagi kepentingan yang bersifat bisnis, pemerintah maupun keluarga.

Jasa telekomunikasi khususnya telepon dalam era globalisasi sudah merupakan kebutuhan primer dalam kehidupan sehari-hari. Keberadaan fasilitas ini sama dengan kebutuhan akan utilitas lainnya seperti listrik, air minum, gas dan lain sebagainya. Kegunaan jasa telekomunikasi, khususnya telepon yang semakin meningkat karena adanya perubahan dimensi budaya yang dicerminkan gaya hidup yang semakin dinamis.

Untuk mengantisipasi kebutuhan akan jasa telekomunikasi bagi kebutuhan masyarakat, PT Telkom dengan segala upaya yang dimiliki telah berusaha memenuhi tuntutan kebutuhan tersebut. Walaupun demikian pemenuhan kebutuhan tersebut belum memuaskan secara keseluruhan karena terbatasnya dana pembangunan yang dimiliki akibat dari krisis ekonomi yang berkepanjangan.

Selain dari pada itu dampak krisis ekonomi tersebut mengakibatkan keterlambatan pertumbuhan sektor telekomunikasi secara nasional antara lain : (a)

batalnya implementasi teknologi seluler PCS / PCN; (b) penambahan *lines in service* menurun; (c) banyaknya jumlah pelanggan yang memutuskan sambungan telepon; (d) turunnya pemakaian pulsa telepon (Nasution, 2000 : 51).

Walaupun demikian kinerja PT Telkom secara nasional baik sebelum maupun pada masa krisis dalam periode tahun 1995 – 1998 kinerja perusahaan menunjukkan kondisi sebagai berikut dibawah ini. Kapasitas satuan sambungan terpasang dan kapasitas tersambung nasional sejak tahun 1995 - 1998 dengan pertumbuhan rata-rata masing-masing 14,469% dan 14,774%. Untuk lebih jelasnya pertumbuhan tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.1. Sedangkan kinerja keuangan selama kurun waktu 1998-2002 menunjukkan kondisi pertumbuhan rata-rata pendapatan usaha 22,794%, beban usaha 20,068%, laba usaha 26,155% dan laba bersih 37,612%. Untuk lebih jelasnya pertumbuhan masing-masing item dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Berdasarkan gambaran kinerja tersebut di atas menunjukkan kondisi pertumbuhan, tetapi kondisi ini tidak menjadikan berpuas diri. Karena PT Telkom sebagai penyelenggara pelayanan telekomunikasi tidak terlepas dari fenomena yang terjadi di industri telekomunikasi seperti “globalisasi, privatisasi, konvergensi, regulasi / liberalisasi, aliansi, merger, akuisisi, meningkatnya tuntutan pelanggan, perkembangan teknologi dan tumbuhnya kompetisi “ (Kurnia, 2000 : 59).



Sementara itu dari sisi regulasi, sejak pertengahan dasawarsa tahun 1990 –an masyarakat dunia telah membuka babak baru bagi dimulainya era perdagangan bebas, yaitu melalui Protokol Marrakesh pada tanggal 15 April 1994 melahirkan otoritas perdagangan dunia *World Trade Organization* (WTO).

Dalam skema WTO yang mencabut *trade barriers* (hambatan perdagangan), arus perdagangan barang, jasa dan investasi dunia diharapkan akan semakin lancar dan berlipat nilainya. Liberalisasi pasar di tingkat global tersebut juga disertai oleh fenomena integrasi ekonomi kawasan (Uni Eropa, NAFTA di Amerika Utara, APEC di Asia-Pasifik, AFTA di Asia Tenggara) yang merupakan kelanjutan dan penguatan skema WTO. Ketiga faktor tersebut

merupakan faktor utama globalisasi sebagai suatu proses besar yang kini sedang berlangsung (Misdiyono, 2000:159).

Sebagai suatu perjanjian multilateral WTO memiliki beberapa prinsip esensial yang harus diperhatikan oleh para anggotanya. Bila prinsip-prinsip ini dilanggar akan mendapatkan sanksi dari anggotanya. Adapun prinsip-prinsip tersebut antara lain:

(a) *market acces*, yaitu kewajiban untuk membuka akses pasar bagi negara peserta lain, sesuai dengan komitmen yang telah disampaikan dalam *Schedule of Commitment* negara dimaksud; (b) *most favoured nation*, yaitu larangan diskriminasi terhadap satu negara peserta dibandingkan negara peserta lainnya; (c) *nationan treatment*, yaitu larangan diskriminasi terhadap operator asing yang telah melakukan akses pasar di negara tersebut dan dengan demikian diperlakukan sama dengan operator negara tersebut; (d) *transparency*, yaitu kewajiban para negara peserta untuk mengambil seluruh yang diperlukan untuk menjamin pemberlakuan dan operasionalisasi ketentuan GATS dan selanjutnya agar tindakan tersebut dipublikasikan; (e) *cross retaliation*, yang berarti hak untuk mengadakan tindakan balasan oleh negara yang dirugikan kepada negara pelanggar secara *across the boards* (Misdiyono, 2000 : 168).

Dampak dari pada diberlakukannya perjanjian WTO, posisi PT Telkom tidak dapat dipisahkan dari perkembangan sektor telekomunikasi global. Kesepakatan ini harus dilakukan secara bersama-sama menerapkan ketentuan yang telah disepakati dalam upaya mengembangkan industri telekomunikasi masing-masing ke wilayah Asia-Pasifik.

Sebagai anggota WTO, cepat atau lambat pemerintah harus melakukan penyesuaian dan penyelarasan *regulatory framework* sesuai komitmen yang telah ditetapkan dalam perjanjian WTO. Langkah awal yang dilakukan pemerintah memberlakukan Undang-Undang Nomor 36 Tahun 1999 tentang telekomunikasi sesuai dengan peraturan *General Agreement on Trade and Services* (GATS) di bawah skema WTO.

Diberlakukannya undang-undang tersebut di atas pada akhirnya akan berdampak pada terjadinya persaingan bebas antar perusahaan sejenis yang berskala nasional maupun internasional. Sejalan dengan diberlakukannya Undang-Undang

Nomor 36 Tahun 1999, maka muncul kompetitor baru yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa telekomunikasi yang akan ikut berkompetisi untuk memenangkan persaingan bisnis. Sejak tahun 2002 telah tercatat 9 perusahaan nasional yang akan menjadi pesaing PT Telkom antara lain : PT Indosat, PT Satelindo, PT Lintas Arta, PT Exelcomindo, PT Komselindo, PT Ratelindo, PT Bizznet, PT Speed Net, dan PT Mobilsel. Kesembilan operator baru tersebut di atas bergerak dalam bidang pelayanan jasa telekomunikasi dalam berbagai bidang usaha.

Sedangkan kompetitor asing secara murni datang ke Indonesia untuk menanamkan investasi dalam bidang telekomunikasi sampai saat belum ada. Selama ini yang ada hanya bersifat Kerja Sama Operasional (KSO) dengan pihak PT Telekomunikasi Indonesia,Tbk. Kerja sama tersebut dilakukan selama 15 tahun terhitung 1 Januari 1996 sampai dengan 31 Desember 2010. Setiap perusahaan yang bekerja sama tersebut merupakan konsorsium yang terdiri dari beberapa perusahaan swasta nasional, yang melakukan kerjasama dengan operator telekomunikasi internasional. Operator telekomunikasi internasional tersebut antara lain : “US West International BV, France Cable et Radio SA, Telstra Global Ltd, Nippon Telegraph and Telephone Corporation, Cable and Wireless Plc, serta Singapore Telecommunication International Pte” (Misdiyono, 2000:22).

Terjadinya persaingan ini akan dapat berpengaruh terhadap kelangsungan PT Telkom dalam menjalankan kegiatan bisnisnya, yang dapat berakibat menurunnya pendapat yang akan diperoleh perusahaan. Upaya yang perlu dilakukan untuk dapat memenangkan persaingan tersebut, maka perusahaan harus mampu meningkatkan kuantitas maupun kualitas pelayanan kepada masyarakat. Untuk dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan tersebut, salah satu cara dengan meningkatkan kualitas sumber daya yang dimiliki perusahaan melalui pendidikan dan pelatihan.

PT Telkom Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Bandung (Kandatel Bandung) yang merupakan salah satu unit operasional dari Divisi Regional III Jawa Barat dan Banten. Memberikan pelayanan jasa Telekomunikasi khususnya jasa telepon, secara administratif meliputi wilayah Kota Bandung, Kabupaten Bandung dan Sumedang.

Kandatel Bandung yang merupakan salah satu unit pelaksana teknis dari pada Divisi Regional III Jawa Barat dan Banten yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa telekomunikasi. Dalam kegiatan usahanya berusaha mendapatkan keuntungan seoptimal mungkin dari bidang usaha pelayanan jasa telekomunikasi kepada masyarakat secara umum, sesuai dengan tujuan yang ditetapkan perusahaan. Untuk dapat merealisasikan pendapatan atau keuntungan, upaya yang dilakukan dengan cara meningkatkan performansi (kinerja) perusahaan sesuai standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pertimbangan yang mendasari bahwa performansi (kinerja) menjadi salah satu pilihan tolok ukur yang dapat meningkatkan keuntungan perusahaan, karena sebagai berikut. Kinerja mempunyai “hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi” (Sedarmayanti, 2001:50).

Adapun pengertian dari pada performansi (kinerja) disini adalah “hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika” (Prawirosentono, 1999:2). Karena PT Telkom merupakan salah satu perusahaan atau lembaga maka untuk dapat meningkatkan kinerja seoptimal mungkin sangat tergantung kepada kinerja yang dicapai oleh

karyawan secara individu. Jadi dengan demikian antara kinerja individu dengan kinerja perusahaan mempunyai hubungan yang sangat erat yang tidak dapat dipisahkan. Pernyataan ini sesuai dengan pendapat atau pernyataan yang menyatakan sebagai berikut di bawah ini.

Tercapainya tujuan lembaga atau perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi lembaga atau perusahaan tersebut. Dalam hal ini terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*). Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik (Prawirosentono, 1999:3).

Selain dari pada itu untuk dapat mencapai hasil yang optimal dari pada kinerja karyawan secara individu sangat ditentukan oleh berbagai faktor. Faktor yang mempengaruhi keberhasilan ini datangya bukan saja bersifat internal dari dalam dirinya sendiri, tetapi juga datang dari luar. Pengaruh yang paling dominan yang mempengaruhi kinerja individu karyawan antara lain :

(a) motivasi, dimaksud daya dorong yang dimiliki baik secara intrinsik maupun ekstrinsik yang membuatnya mau dan rela untuk bekerja sekuat tenaga dengan mengerahkan segala kemampuan yang ada demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya; (b) kemampuan, bersifat fisik lebih diperlukan oleh karyawan yang dalam pelaksanaan tugasnya lebih banyak menggunakan otot, dan kemampuan bersifat mental intelektual dituntut penyelesaian tugas pekerjaan menggunakan otak; (c) ketepatan penugasan, dengan penempatan tidak tepat kinerja seseorang tidak sesuai dengan harapan manajemen dan tuntutan organisasi (Siagian, 2002:40).

Adapun yang menjadi faktor pertimbangan perlu ditingkatkannya kinerja perusahaan disamping yang disebutkan di atas yang tidak kalah pentingnya diberlakukannya Undang-Undang Telekomunikasi Nomor 36 Tahun 1999, tentang Telekomunikasi, yang isinya penyelenggaraan telekomunikasi dilaksanakan oleh BUMN, BUMD, Badan Usaha Swasta dan Koperasi. Berdasarkan undang-undang tersebut, berarti penyelenggaraan telekomunikasi bukan menjadi monopoli PT Telkom saja, tapi dapat diselenggarakan oleh badan lain. Dampak dari undang-

undang tersebut, berakibat terjadinya persaingan diantara perusahaan sejenis yang berusaha dalam bidang telekomunikasi.

Adapun sebagai dasar kebijakan penentuan target kinerja PT Telkom Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Bandung berdasarkan kepada Ketetapan Kantor Perusahaan (*Corporate*) PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk KD. 10/HK 200/SEK-01/1996 Tanggal 15 April 1996, tentang " Rencana Strategis PT Telkom Menuju Standar Performansi Kelas Dunia Tahun 2001 ". Banyaknya jumlah indikator performansi (kinerja) yang ditetapkan untuk Kandatel Bandung sebanyak 27 indikator dari jumlah 73 indikator. Berdasarkan jumlah 27 indikator tersebut dimana di dalamnya meliputi bidang Sistem Manajemen SDM, Sistem Informasi, Gaya Bisnis & Manajemen, Sistem Manajemen Keuangan dan Akuntansi, Performansi Keuangan, Jaringan dan Pelayanan.

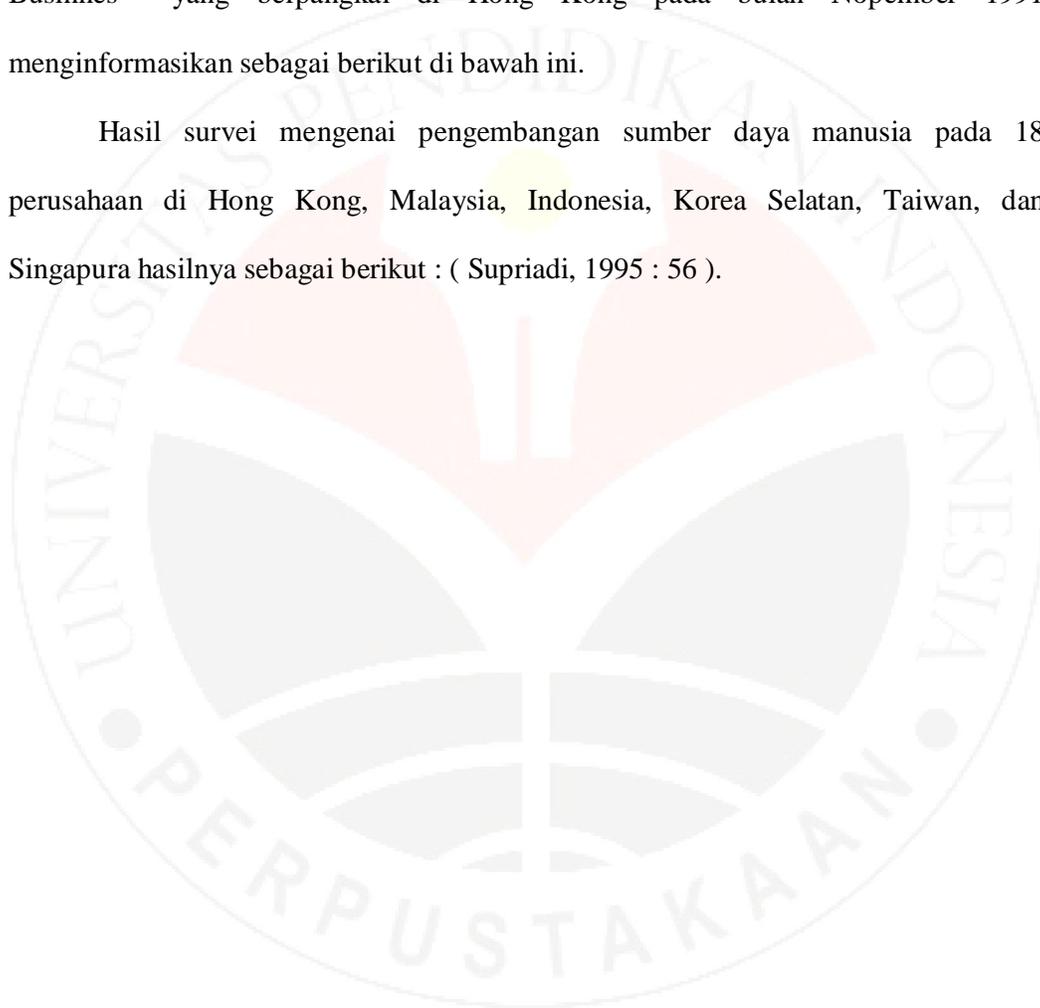
Berdasarkan data yang ada selama kurun waktu tahun 2000 dan 2001 dari 27 indikator standar performansi yang telah dilaksanakan, masing-masing baru 11 dan 9 indikator yang telah mencapai target. Sedangkan sisanya yang belum mencapai target sebanyak 16 dan 18 indikator masih perlu ditingkatkan. Untuk lebih jelasnya ke 27 indikator tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.3 dan Tabel 1.4.

Berdasarkan kondisi tersebut di atas menunjukkan bahwa pelayanan yang dilakukan PT Telkom Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Bandung, sesuai dengan standar performansi belum mencapai keberhasilan yang optimal. Pengamatan di lapangan diperkirakan ketidak berhasilan ini disebabkan banyak faktor. Salah satu faktor penghambat ketidak berhasilan ini disebabkan antara lain masih rendahnya kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki masih perlu dikembangkan. Rendahnya sumber daya manusia ini bersumber pada faktor kemampuan pengetahuan, ketrampilan, sikap dan faktor eksternal lainnya seperti

lingkungan kerja, kepemimpinan, motivasi kerja, budaya kerja / perusahaan, kepuasan kerja.

Perlu diketahui rendahnya sumber daya manusia ini bukan saja terjadi di PT Telkom Indonesia, tetapi juga terjadi di perusahaan Telekomunikasi di beberapa negara Asia. Berdasarkan hasil penelitian, yang diinformasikan oleh Majalah Asian Business yang berpangkalan di Hong Kong pada bulan Nopember 1991 menginformasikan sebagai berikut di bawah ini.

Hasil survei mengenai pengembangan sumber daya manusia pada 18 perusahaan di Hong Kong, Malaysia, Indonesia, Korea Selatan, Taiwan, dan Singapura hasilnya sebagai berikut : (Supriadi, 1995 : 56).





(a) perusahaan di Asia umumnya dihadapkan pada masalah dalam sumber daya manusianya, yaitu kurang ketrampilan manajemen dan ketrampilan teknis yang mengakibatkan rendahnya efisiensi pegawai; (b) negara-negara Asia, yang diwakili oleh enam negara itu, jauh ketinggalan dibandingkan dengan negara-negara Barat dalam jumlah maupun tingkatan pelatihan bagi pegawainya. Meskipun demikian perusahaan-perusahaan di Asia telah dan sedang melakukan langkah-langkah substansial dalam rangka pendidikan dan pelatihan pegawainya; (c) perusahaan - perusahaan yang disurvei umumnya menghadapi kesulitan dalam merekrut pegawai baru yang bermutu tinggi dan mempertahankan pegawai yang ada. Loyalitas tradisional orang Asia sedang mengalami pergeseran akibat tingginya mobilitas pegawai tingkat profesional dan semakin kuatnya tuntutan akan gaji yang tinggi. Untuk mengatasi hal ini, perusahaan-perusahaan besar mulai menawarkan berbagai fasilitas dan insentif untuk mengikat kesetiaan pegawai yang sudah ada dan menarik pegawai baru yang berbakat; (d) meskipun suatu perusahaan membelanjakan begitu banyak uang dan mengeluarkan waktu untuk pendidikan dan pelatihan pegawainya, hal ini bukan merupakan jaminan bagi suksesnya perusahaan itu. Sukses perusahaan dalam jangka panjang juga banyak menuntut pendekatan yang terpadu terhadap pegawainya, dan yang lebih penting lagi adalah perlunya keterlibatan dan komitmen yang lebih kuat dari manajemen senior.

Berdasarkan hasil survei terungkap bahwa kepedulian utama perusahaan-perusahaan di Asia berturut-turut ialah :

(a) kurangnya ketrampilan manajemen; (b) rendahnya efisiensi staf; (c) naiknya gaji / upah pegawai; (d) lemahnya ketrampilan teknis pegawai; (e) sering terjadinya alih jabatan; (f) sulitnya merekrut staf senior; (g) sukarnya merekrut pegawai baru yang kualifikasinya memenuhi tuntutan perusahaan; (h) lemahnya hubungan perburuhan; (i) tingginya angka mangkir kerja (Supriadi, 1995:57).

Lebih dari 60 % perusahaan yang disurvei menyatakan bahwa rendahnya ketrampilan merupakan salah satu persoalan yang paling mereka rasakan. Hal ini pada gilirannya mengakibatkan rendahnya efisiensi staf, inflasi, upah/ gaji dan kemampuan bersaing perusahaan secara menyeluruh.

Upaya yang perlu dilakukan untuk dapat mencapai hasil yang optimal maka perlu dilakukan pengembangan 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 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 ketrampilan 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), ayat (3) diatur lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah.

Melalui pengembangan ini akan menghasilkan 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*) setaraf *World Class Operator*;
- (b) membentuk SDM yang dapat memberikan kontribusi produktivitas tinggi (*highly productivity people*);
- (c) menjadikan SDM sebagai pusat keunggulan daya saing perusahaan yang berkesinambungan (*sustainable competitive advantage of Telkom through human resource*).

Guna mengembangkan kualitas SDM dimaksud manajemen telah memutuskan untuk mengimplementasikan pengelolaan sistem manajemen 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 area bisnis utama yaitu : phone, mobile view, internet dan service. Adapun CBHRM PT Telkom dikembangkan dengan menggunakan pendekatan 3 layer kompetensi yaitu : (PT Telkom Direktorat Sumber Daya Manusia, 2001:7).

(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 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, 2001:7).

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 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 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 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 dimensi 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 dan maintenance, data network performance & monitoring, data network planning & design, manajemen basis data, design dan implementasi basis data, design dan implementasi datawarehouse, manajemen datawarehouse, 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).

Sedangkan *specific competencies* dimensi teknologi telekomunikasi meliputi antara lain :

jaringan lokal akses fiber, hybrid fiber coaxial, x digital subscriber line dan V5x, CPE based value added service, ATM switch, transmisi optik, transmisi akses satelit, telecommunication management network, keamanan dan kehandalan sistem telekomunikasi, mechanical & electrical, signaling, intelligent network, broadband service planning, POTS traffic engineering, PSTN switch engineering, jaringan lokal akses tembaga, jaringan lokal akses radio, ISDN (integrated service digital network), transmisi radio terestrial, switchbased value added service, mobile traffic engineering, mobile switch engineering, base station subsystem, mobile network operation & maintenance / operating support system, general packet radio service (PT Telkom Direktorat Sumber Daya Manusia, 2001:10).

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 management, web content management, billing and collection, negotiation skill, 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 melalui program pelatihan dan pendidikan secara periodik, dilakukan sesuai dengan bidang masing-masing. Kondisi ini dilakukan dalam rangka memberikan dukungan dan peningkatan performansi atau kinerja perusahaan.

Disamping itu agar tingkat kepercayaan pelanggan atau calon pelanggan terhadap perusahaan dalam memberikan pelayanan terbaik, 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 maka perlu diterapkan jaminan kualitas pelayanan (*quality assurance*) khususnya dalam bidang pengembangan sumber daya manusia agar lebih profesional dalam menangani setiap pekerjaan sesuai dengan bidangnya.

Sebagai ilustrasi sejauh mana kontribusi pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja perusahaan berdasarkan penelitian pengukuran Pusrenlitbang PT Telkom yang dikutip Supriadi (1995 : 68) 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 melalui pendidikan, 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 (Pheffer : 1996 : 17 – 20).

Penelitian *histories* 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 ketrampilan 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 menyelaskan 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 ketrampilan dasar di bidang matematika, membaca dan penalaran “.

Disamping itu memanfaatkan pelatihan untuk mendapatkan keunggulan bersaing juga menular ke pembuatan-pembuatan mobil di 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 bekerja dalam tim. Selain itu di pusat pengembangan submikron Advanced Micro Devices, sebuah fasilitas pengembangan dan manufaktur canggih yang memproduksi wafer 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, dalam mempertahankan pangsa pasar melalui pelatihan ketrampilan dijelaskan sebagai berikut : (Shelton, 1997:72).

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 1868 memberikan pelajaran 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 kejalan yang kemudian kami sebut Kualitas Total. 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 barutentang cara melatih, keenam, kami menyiapkan dan memasok bahan-bahan kursus.

Adapun peningkatan Kinerja Individu (Y_1) maupun Kinerja Perusahaan (Y_2) PT Telkom Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Bandung disamping melalui pengembangan sumber daya manusia, melalui pendidikan dan pelatihan yang bersifat Pengembangan Pengetahuan (X_5), Pengembangan Ketrampilan (X_6), Pengembangan Sikap (X_7). Pengembangan pengetahuan dilaksanakan melalui pengembangan intelektual, pengembangan ketrampilan, melalui latihan / praktek dan pengembangan sikap melalui pengembangan sikap / sifat yang emosional. Tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal lainnya. Variabel-variabel tersebut antara lain: Lingkungan Kerja (X_1), Kepemimpinan (X_2), Motivasi Kerja (X_3), Budaya Kerja / Perusahaan (X_4), Kepuasan Kerja (X_5).

Sebagai dasar landasan teori yang mendukung asumsi yang diperkirakan akan mempengaruhi faktor Kinerja Individu maupun Kinerja Perusahaan bertitik tolak dari *grand theory Productivity*. *Grand theory Productivity* yang dikemukakan Sutermeister (1976 : 319) “*productivity* dipengaruhi oleh 33 faktor atau variabel yang saling berhubungan antara satu dengan lainnya”. . Di antara ke 33 faktor tersebut di dalamnya termasuk faktor (variabel) yang diperkirakan akan mempengaruhi Kinerja perusahaan antara lain : *skill, knowledge, physical conditions, individualis needs, physiological, cultural background, leaders, motivations, employees job performance*. Untuk lebih jelasnya ke 33 faktor atau variabel yang terdapat dalam *grand theory Productivity* dapat dilihat pada Gambar 1.1.

Disamping itu secara teoritis pengaruh tersebut di atas dapat dijelaskan menurut pakar lain sebagai berikut. Menurut Fitz (1987) “perubahan kemampuan pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang positif merupakan salah satu ukuran keberhasilan peserta latihan. Sedangkan ukuran lainnya adalah kinerja mereka yang diakibatkan oleh “pengetahuan, ketrampilan dan sikap mereka yang baru” (Swasto,2003 : 25). Sedangkan variabel lainnya lingkungan kerja menurut Stoner (1986) yang dikutip yang sama adalah ‘kultur organisasi’. Nadler (1986) mendefinisikan ‘kultur sebagai kebiasaan dan budaya yang dikembangkan orang untuk mengatasi perubahan’. Suatu kultur akan mewarnai cara bertindak para karyawan dalam aktivitas sehari-hari.



Jadi dengan demikian organisasi yang telah mempunyai norma kuat akan mempengaruhi setiap tindakan karyawan dan sadar tentang apa yang harus diperbuat ketika mereka berada di bidang pekerjaannya. Nimran (1986) mencoba mengkaitkan karakteristik kantor dan perbedaan individual dengan pengalaman ruang kerja,

peranan stres dan lingkungan pembuat stres serta hubungan interpersonal. Hasil penelitian Nimran dapat dijelaskan sebagai berikut.

Karakteristik kantor mempunyai pengaruh lebih signifikan terhadap persepsi keleluasaan pribadi dan gangguan dari pada faktor perbedaan individual. Aspek pengalaman ruang kerja adalah keleluasaan pribadi yang meliputi pengawasan ketat terhadap seseorang. Keterbukaan kantor mempunyai hubungan negatif dengan pembuat stres utama, hubungan antara keterbukaan kantor dan bawahan pembuat stres dalam arah prediksi adalah tidak signifikan, fisik pembuat stres mempunyai hubungan positif dengan jumlah orang dalam suatu ruangan, pola perilaku tipe A mempunyai hubungan positif terhadap peranan konflik, mengingat hubungan antara pola perilaku tipe A dan peranan kemenduaan konsisten dengan arah prediksi, fisik pembuat stres mempunyai hubungan negatif terhadap keleluasaan pribadi dan mempunyai hubungan positif terhadap gangguan, demikian juga fisik pembuat stres juga mempunyai hubungan positif dengan pembuat stres utama dan bawahan pembuat stres (Swasto, 2003 : 21).

Pendapat mengenai lingkungan kerja yang menyatakan bahwa manusia dapat melaksanakan kegiatannya dengan baik sehingga dapat dicapai suatu hasil yang optimal sebagai berikut.

Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik apabila dalam kondisi tersebut manusia bisa melaksanakan kegiatannya dengan mengerahkan kemampuan optimalnya secara sehat, aman dan selamat. Faktor yang menentukan tingkat kondisi fisik, diantaranya temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, dan bau-bauan (Siregar, 1988:112).

Adapun hubungan antara kinerja dengan kepuasan kerja menurut Lopez (1982) mempunyai tingkat signifikansi tinggi.

Kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam beberapa ukuran kinerja secara umum, yang kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar meliputi : (a) kuantitas kerja; (b) kualitas kerja; (c) pengetahuan tentang pekerjaan; (d) pendapat atau pernyataan yang disampaikan; (e) perencanaan kerja; (f) daerah organisasi kerja (Swasto, 2003 : 26).

Selain dari pada itu menurut Feldman (1988) menyatakan bahwa 'kinerja merupakan perpaduan antara motivasi pada diri seseorang, dan kemampuannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan' (Swasto,2003:33). Stoner (1986) 'mengklasifikasikan tiga faktor utama yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi

yaitu perbedaan karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi' (Swasto, 2003 : 34). Variabel kepemimpinan, menurut Katz dan Kahn (1966) mendefinisikan sebagai berikut.

Kepemimpinan sebagai tambahan pengaruh yang melebihi dan mengatasi kepatuhan mekanis pada pengaruh rutin organisasi. Dengan perkataan lain, kepemimpinan terjadi jika seorang individu dapat mendorong orang lain mengerjakan sesuatu atas kemauannya sendiri dan bukan mengerjakannya karena kewajiban atau karena takut akan konsekwensi dari ketidak patuhan (Steers, 1985 : 181).

Pendapat lain yang menyatakan bahwa kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai berikut.

Memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi renggang. Keadaan ini menimbulkan situasi dimana perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian sasaran (Reksohadiprodo, 1991:286).

B. IDENTIFIKASI MASALAH

Untuk dapat memenangkan persaingan bisnis di antara perusahaan sejenis yang bergerak dalam pelayanan jasa telekomunikasi diperlukan kemampuan sumber daya yang profesional dalam menjalankan roda perusahaan. Sejalan dengan diberlakukannya peraturan *General Agreement on Trade and Services (GATS)* di bawah skema WTO dan Undang-Undang Nomor 36 Tahun 1999 tentang telekomunikasi maka hak monopoli PT Telkom satu-satunya pengelola jasa telekomunikasi tidak berlaku lagi. Dampak dari keputusan ini berakibat terjadinya persaingan antar perusahaan sejenis untuk dapat memenangkan persaingan bisnis.

PT Telkom yang merupakan salah satu pengelola jasa telekomunikasi yang menyadari bahwa untuk dapat memenangkan persaingan harus memiliki kinerja yang tinggi, baik kinerja individu maupun kinerja perusahaan. Selama ini menurut pengamatan yang menjadi penyebab masih rendahnya pencapaian kinerja individu

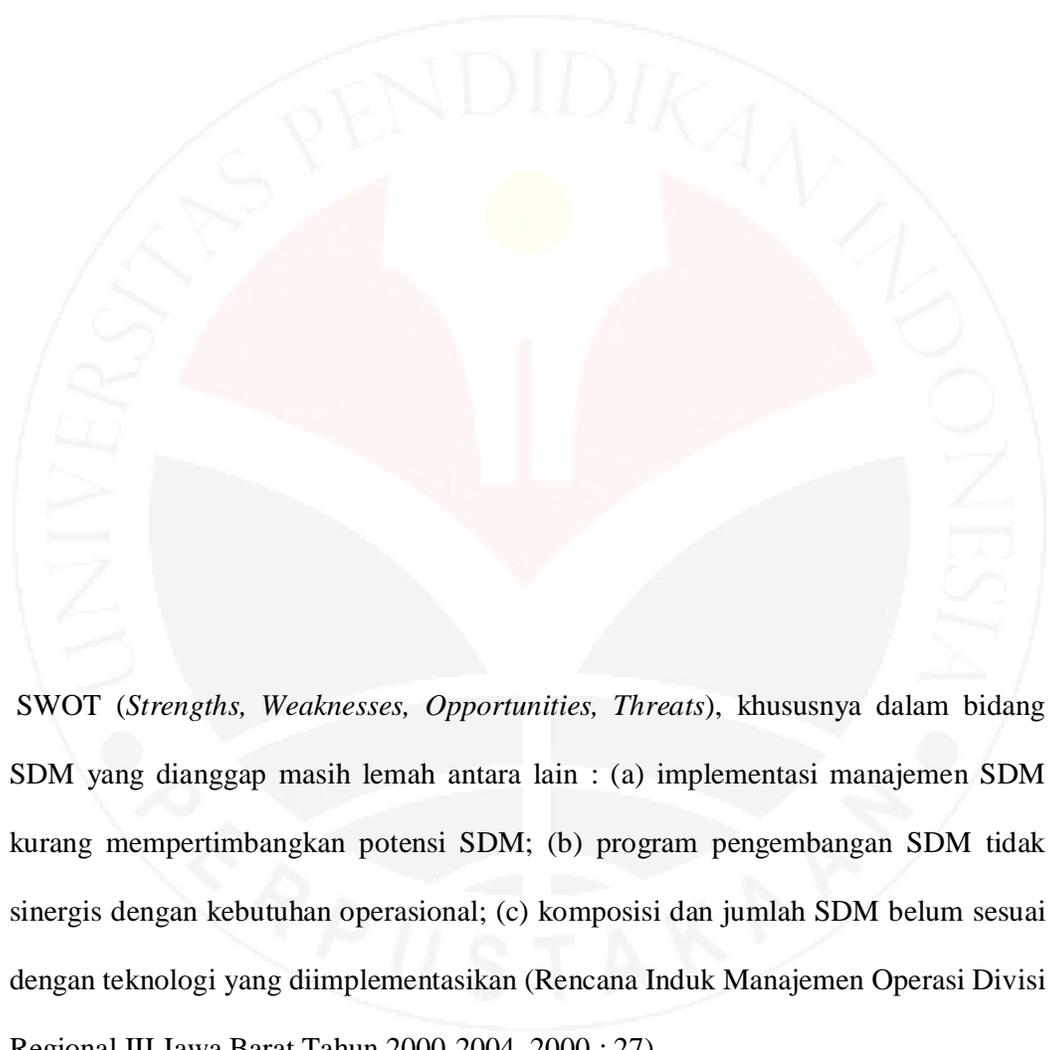
maupun kinerja perusahaan disebabkan antara lain sebagai berikut di bawah ini. Pertama, rendahnya kemampuan penguasaan pengembangan pengetahuan, ketrampilan dan sikap. Kedua, lingkungan kerja yang kurang mendukung dari baik dari fisik maupun non fisik. Ketiga, kepemimpinan yang kurang aspiratif, kooperatif dan inovatif. Keempat, motivasi kerja karyawan staf sampai dengan manajemen rendah. Kelima, budaya perusahaan / kerja belum dilaksanakan secara baik oleh karyawan. Keenam, kepuasan kerja masih rendah belum menyentuh seluruh lapisan karyawan.

Masih rendahnya kinerja individu maupun perusahaan yang disebabkan karena faktor kemampuan karyawan dalam penguasaan pengetahuan, ketrampilan dan sikap ini dapat dilihat dari hasil penelitian sebagai berikut.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia PT Telkom tersebut sejalan dengan hasil penelitian melalui *metode Assessment Center* dengan sampel 254 karyawan didapatkan beberapa dimensi manajerial masih perlu dikembangkan di lingkungan PT. Telkom. Adapun dimensi manajerial yang dilakukan penilaian antara lain : *leadership, analisis, judgement, planning & organizing, decisiveness, delegation, oral communication*. Kriteria penilaian dalam penelitian dengan baik, cukup dan ditingkatkan. Untuk lebih jelasnya hasil penilaian penelitian dapat dilihat pada Tabel 1.5.

Selain dari pada itu agar segenap pegawai atau karyawan untuk memberikan kontribusi, pandangan, harapan bagi kemajuan perusahaan. Agar karyawan merasa ikut memiliki terhadap sesuatu yang berlangsung di perusahaan sehingga merasa bertanggung jawab terhadap kemajuan perusahaan. Salah satu proses terpenting dalam mengikutsertakan karyawan adalah mengetahui opini yang dimiliki terhadap apa yang sedang berlangsung di perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian *Telkom*

Employee Opinion Survey (TEOS) tahun 1999, dengan menggunakan skala penilaian 1 sampai dengan 5 dengan deskripsi nilai 5 sangat baik, 4 baik, 3 cukup, 2 kurang dan 1 sangat kurang. Adapun dimensi yang dinilai dalam penelitian opini ini antara lain : pertama, opini terhadap perusahaan, yang dinilai tujuan, prospek, citra. Kedua, opini terhadap pengembangan pegawai, yang dinilai perencanaan karier, pelatihan dan pengembangan. Ketiga, opini terhadap interaksi, yang dinilai kepemimpinan/manajemen, kemitraan, komunikasi, kerjasama tim. Keempat, opini terhadap penghargaan, kompensasi dan benefit. Kelima, opini terhadap proses dan orientasi perusahaan, yang dinilai aspek inovasi, penilaian kerja, kepuasan dan keamanan, dan fokus terhadap pelanggan. Hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum karyawan telah menilai perusahaan di atas perusahaan lainnya dan apa bila ini dianggap kinerja maka kinerja perusahaan telah di atas rata-rata. Untuk lebih lengkapnya hasil penelitian dapat dilihat pada Tabel 1.6. di bawah ini. Faktor lain yang mendukung masih lemahnya sumber daya manusia yang dimiliki PT Telkom Divisi Regional III Jawa Barat dan Banten yang didalamnya termasuk Kandatel Bandung. Berdasarkan hasil penelitian Analisis



SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), khususnya dalam bidang SDM yang dianggap masih lemah antara lain : (a) implementasi manajemen SDM kurang mempertimbangkan potensi SDM; (b) program pengembangan SDM tidak sinergis dengan kebutuhan operasional; (c) komposisi dan jumlah SDM belum sesuai dengan teknologi yang diimplementasikan (Rencana Induk Manajemen Operasi Divisi Regional III Jawa Barat Tahun 2000-2004, 2000 : 27).

Berdasarkan uraian identifikasi masalah pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan, maka penulis dapat membuat “ Hubungan Antar Variabel “ seperti pada Gambar 1.2.

C. BATASAN MASALAH

Sebagai langkah awal dalam penelitian untuk memperjelas sejauh mana penelitian akan dilakukan maka harus dapat ditentukan batasan masalah agar lebih jelas. Berdasarkan pertimbangan antara lain : lama waktu penelitian, ruang lingkup kajian maupun keterbatasan dana yang dimiliki. Atas dasar pertimbangan faktor tersebut peneliti mencoba untuk dapat mengemukakan batasan masalah dalam penelitian ini.

Batasan masalah dalam lingkup kajian berdasarkan pertimbangan luasnya masalah kajian yang berkaitan dengan kinerja. Karena kajian ini terkait dengan faktor Kebijakan Pemerintah, Sumber Daya Manusia dan Organisasi, Lembaga Keuangan Pemberi Pinjaman, Pemilik Perusahaan (pemerintah dan pemegang saham) dan pelanggan (Gambar 1.3). Berdasarkan pertimbangan luasnya kajian, maka skala prioritas penelitian dititik beratkan pada masalah Sumber Daya Manusia dan Organisasi. Karena Sumber Daya Manusia dan Organisasi ini cakupannya sangat luas



maka lingkungannya diperkecil hanya membahas Sumber Daya Manusia dipandang dari sudut Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Sedangkan batasan masalah dari sudut organisasi meliputi semua bagian dan dinas yang ada di lingkungan PT Telkom Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Bandung (Kandatel Bandung). Adapun unit organisasi bagian dan dinas meliputi : Bagian Keuangan, Bagian Sumber Daya Manusia & Logistik, Bagian Program Manajemen, Dinas Teknik, Dinas Pelayanan Pusat, Dinas Pelayanan Barat, Dinas Pelayanan Timur, Dinas Pelayanan Utara, Dinas Pelayanan Selatan, Dinas Pelayanan Pelanggan Bisnis dan 14 Kantor Cabang Pelayanan Telekomunikasi.

Adapun batasan masalah administratif perwilayahan sesuai dengan wilayah operasional Kandatel Bandung meliputi Kota Bandung, Kabupaten Bandung dan Kabupaten Sumedang.

D. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah, dan batasan

masalah, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut di bawah ini.

- a. Sejauhmana kemampuan karyawan dalam penguasaan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap dapat ditingkatkan melalui pengembangan pendidikan dan pelatihan, agar mampu meningkatkan kinerja individu maupun perusahaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan ?
- b. Sejauhmana lingkungan kerja yang ada dapat ditingkatkan kualitasnya agar memenuhi standar kesehatan kerja yang telah ditetapkan, dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan semaksimal mungkin ?
- c. Sejauhmana perhatian karyawan dari tingkat staf sampai dengan manajemen memahami pentingnya menjaga lingkungan kerja yang sehat dalam upaya meningkatkan atau mendorong kinerja individu maupun perusahaan agar mencapai hasil yang optimal ?
- d. Sejauhmana kepemimpinan manajemen dapat lebih aspiratif dalam menerima masukan yang bersifat konstruktif dari semua karyawan yang dipimpinnya dalam upaya memperbaiki kinerja individu maupun perusahaan agar dapat meningkat sesuai dengan target ?
- e. Sejauhmana kepemimpinan manajemen dapat lebih kooperatif dengan karyawan yang dipimpinnya untuk menciptakan kondisi kerja sama yang baik, dalam upaya meningkatkan kinerja individu maupun perusahaan ?
- f. Sejauhmana kepemimpinan manajemen dapat lebih inovatif dalam memberikan dorongan kepada karyawannya untuk dapat menciptakan inovasi-inovasi baru, yang dapat memenangkan persaingan dengan perusahaan sejenis dan sekaligus akan dapat meningkatkan kinerja individu maupun perusahaan ?
- g. Sejauhmana pihak manajemen memberikan motivasi kepada karyawannya dalam

bentuk penghargaan yang bersifat materi maupun non materi agar dapat berprestasi lebih baik dalam upaya meningkatkan kinerja individu maupun perusahaan secara optimal ?

- h. Sejauhmana pengembangan pelatihan dan pendidikan yang diberikan perusahaan efektif untuk dapat memotivasi karyawan agar merasa memiliki dan sekaligus akan dapat meningkatkan kinerja individu maupun perusahaan ?
- i. Sejauhmana budaya perusahaan dapat dilaksanakan semua karyawan dari tingkat staf sampai manajemen dengan baik sesuai dengan norma dan aturan yang berlaku, untuk dapat meningkatkan kinerja individu maupun perusahaan ?
- j. Sejauhmana pihak manajemen telah memberikan sosialisasi dalam pelaksanaan budaya perusahaan kepada semua lapisan karyawan secara baik dan benar dalam memberikan pemahaman tentang arti pentingnya budaya tersebut dalam meningkatkan kinerja individu maupun perusahaan ?
- k. Sejauhmana perusahaan memberikan kepuasan kerja kepada karyawan telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan yang berlaku, dalam upaya meningkatkan kinerja individu maupun perusahaan ?
- l. Sejauhmana kepuasan kerja yang telah diberikan perusahaan menyentuh semua tingkatan karyawan secara adil, dalam upaya mendorong motivasi untuk lebih berprestasi dalam upaya meningkatkan kinerja individu maupun perusahaan ?

E. TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN

Tujuan berfungsi sebagai petunjuk arah bagi penelitian, sedangkan kegunaan berfungsi untuk menegaskan manfaat yang dapat diraih setelah selesai dilaksanakan. Adapun tujuan dan kegunaan penelitian yang akan dilaksanakan ini dapat dijelaskan sebagai berikut di bawah ini.

1. Tujuan Penelitian

Tujuan umum dari pada penelitian untuk mendapatkan gambaran tentang pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Budaya Perusahaan, Kepuasan Kerja, Pengembangan Pengetahuan, Pengembangan Ketrampilan, dan Pengembangan Sikap sebagai variabel independen terhadap peningkatan Kinerja Individu dan Kinerja Perusahaan. Sehingga PT Telkom Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Bandung mampu mengembangkan dan merencanakan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja individu dan perusahaan secara optimal. Selain dari pada itu mampu memenangkan persaingan dengan perusahaan sejenis dalam era persaingan bebas.

Tujuan khusus dari pada penelitian ini antara lain dapat dikemukakan sebagai berikut di bawah ini.

- a. Untuk mengetahui besarnya pengaruh secara bersama-sama faktor Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Budaya Perusahaan, Kepuasan Kerja, Pengembangan Pengetahuan, Pengembangan Ketrampilan dan Pengembangan Sikap berdasarkan hasil penelitian terhadap peningkatan Kinerja Individu sebagai bahan pertimbangan perbaikan kinerja karyawan PT Telkom Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Bandung.
- b. Untuk mengetahui besarnya pengaruh secara bersama-sama faktor Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Budaya Perusahaan, Kepuasan Kerja, Pengembangan Pengetahuan, Pengembangan Ketrampilan dan Pengembangan Sikap berdasarkan hasil penelitian terhadap peningkatan Kinerja Perusahaan sebagai bahan pertimbangan perbaikan kinerja PT Telkom Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Bandung.
- c. Untuk mengetahui besarnya pengaruh secara bersama-sama Kinerja Individu karyawan terhadap peningkatan Kinerja Perusahaan sebagai bahan pertimbangan

perbaikan kinerja PT Telkom Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Bandung.

- d. Untuk mengetahui besarnya kontribusi pengaruh langsung dan tidak langsung secara parsial faktor Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Budaya Perusahaan, Kepuasan Kerja, Pengembangan Pengetahuan, Pengembangan Ketrampilan, Pengembangan Sikap sebagai variabel independen terhadap Kinerja Perusahaan dalam meningkatkan kinerja.
- e. Untuk mengetahui besarnya kontribusi pengaruh langsung secara parsial faktor Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Budaya Perusahaan, Kepuasan Kerja, Pengembangan Pengetahuan, Pengembangan Ketrampilan, Pengembangan Sikap sebagai variabel independen terhadap Kinerja Individu dalam meningkatkan kinerja.
- f. Untuk mengetahui besarnya kontribusi pengaruh langsung faktor Kinerja Individu sebagai variabel independen terhadap Kinerja Perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan PT Telkom Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Bandung.

2. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan gambaran pengaruh antar variabel Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Budaya Perusahaan, Kepuasan Kerja, Pengembangan Pengetahuan, Pengembangan Ketrampilan, dan Pengembangan Sikap terhadap Kinerja Individu dan Kinerja Perusahaan memberikan kontribusi pada berbagai aspek tersebut di bawah ini.

- a. Keilmuan, pengayaan khasanah penelitian empirik di bidang Ilmu Administrasi dan Manajemen Kependidikan, khususnya Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia yang sesuai dengan kebutuhan dan kenyataan empirik di

lapangan.

- b. Institusi PT Telkom dan perusahaan sejenis, dapat dijadikan pedoman untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia, dalam perencanaan pengembangan sebagai upaya meningkatkan kinerja individu dan perusahaan untuk memenangkan persaingan dengan perusahaan sejenis di era persaingan bebas.
- c. Pemerintah, merupakan salah satu pemegang saham dari pada PT Telkom memiliki kewenangan dalam menentukan kebijakan perusahaan, khususnya bidang pengembangan sumber daya manusia, hasil penelitian ini dapat dijadikan salah satu acuan.
- d. Bagi pribadi peneliti, akan menambah dan meningkatkan wawasan dalam bidang penelitian, pengembangan sumber daya manusia khususnya di perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa telekomunikasi dan organisasi secara umum.
- e. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan pengembangan penelitian ini dapat dilanjutkan oleh penelitian lain diantaranya : PT Telkom Direktorat Sumber Daya Manusia, dan perusahaan sejenis yang bergerak dalam pelayanan jasa telekomunikasi maupun lembaga pendidikan tinggi yang memiliki kepedulian akan hal ini. Diharapkan adanya penelitian lanjut dapat menemukan masalah-masalah baru yang dapat menjadi pedoman dalam pengembangan sumber daya manusia pada perusahaan sejenis maupun organisasi pada umumnya.

F. KERANGKA PEMIKIRAN

Berdasarkan judul penelitian " Pengembangan Sumber Daya Manusia PT Telekomunikasi Indonesia Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan Menghadapi Era Persaingan Bebas." Sub judul " Studi Kasus Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan di Kantor Daerah Pelayanan

Telekomunikasi Bandung ", terdapat delapan variabel independen (bebas) antara lain : Lingkungan Kerja (X_1), Kepemimpinan (X_2), Motivasi Kerja (X_3), Budaya Kerja (X_4), Kepuasan Kerja (X_5), Pengembangan Pengetahuan (X_6), Pengembangan Ketrampilan (X_7) dan Pengembangan Sikap (X_8). Sedangkan variabel dependen (variabel terikat) terdiri dari Kinerja Individu (Y_1) dan Kinerja Perusahaan (Y_2).

Untuk menganalisis faktor-faktor tersebut di atas maka perlu didukung teori yang relevan dalam upaya mendapatkan hasil yang optimal dalam penelitian. Landasan teori masing-masing variabel independen dan variabel dependen dan *grand theory* yang digunakan dapat dijelaskan sebagai berikut.

Bertolak dari uraian di atas, maka kerangka pemikiran yang melandasi penelitian ini menggunakan *grand theory* ilmu sosial yang difokuskan kepada teori utama *productivity*, meliputi teori lingkungan kerja, kepemimpinan, motivasi kerja, budaya perusahaan, kepuasan kerja, pengembangan pengetahuan, ketrampilan dan sikap, kinerja individu dan perusahaan. Disamping itu dilengkapi oleh analisis teori lainnya yang merupakan pelengkap lebih spesifik, antara lain : manajemen SDM, SDM berbasis kompetensi, sistem pendidikan belajar jarak jauh, sistem pengajaran modul, sistem belajar mengajar berbasis elektronik, bisnis jasa telekomunikasi, *total quality management*, *total quality service*.

Disamping sebagai langkah awal untuk membahas kerangka pemikiran secara spesifik perlu kita ketahui terlebih dahulu kondisi umum yang terjadi pada saat ini. Dimana perkembangan Era globalisasi diakhir abad ke 20 sangat berpengaruh pada kehidupan manusia baik secara langsung maupun tidak langsung. Perubahan yang terjadi adanya globalisasi ini sangat dirasakan pada aspek sosial, ekonomi, politik dan budaya. Pengaruh globalisasi ini dapat berakibat positif maupun negatif bagi kehidupan masyarakat.

Demikian juga halnya adanya globalisasi sangat berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa maupun non jasa. Dampak dari globalisasi ini mengakibatkan berbagai pengaruh yang terjadi menuntut perusahaan untuk lebih membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan sejalan dengan perubahan lingkungan bisnis yang saat ini dialami. Salah satu upaya untuk dapat memenangkan persaingan bisnis antar perusahaan sejenis perlu dilakukan *repositioning* peran sumber daya manusia yang ada. Upaya *repositioning* ini pada dasarnya merupakan “transformasi peran yang menuntut kemampuan, cara kerja, cara pikir dan peran baru dari sumber daya manusia” (Setyawan, 2002 : 11).

Repositioning peran sumber daya manusia yang dilakukan oleh perusahaan dilakukan melalui pengembangan sumber daya manusia melalui kegiatan pelatihan dan pendidikan. Pengembangan ini bukan saja dalam aspek kompetensi tetapi juga menyangkut aspek lain seperti perilaku. Diharapkan dengan pengembangan pelatihan ini akan menghasilkan sumber daya manusia yang terampil, tetapi juga memiliki visi kedepan untuk dapat menciptakan inovasi baru sesuai dengan tuntutan konsumen atau pelanggan yang semakin meningkat.

Demikian juga halnya yang terjadi di PT Telkom Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Bandung yang merupakan salah satu unit pelaksana teknis yang dituntut untuk mendapatkan keuntungan sesuai dengan target yang ditentukan. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut perlu adanya upaya perbaikan untuk dapat mencapai meningkatkan kinerja individu maupun perusahaan sesuai dengan target atau standar yang telah ditetapkan.

Untuk dapat mencapai apa yang diharapkan PT Telkom Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Bandung untuk dapat meningkatkan kinerja individu

maupun perusahaan dapat dilakukan melalui suatu tahapan pencapaian. Adapun tahapan pencapaian tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.4 Kerangka Pemikiran Pengembangan SDM dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan PT Telkom. Untuk lebih jelasnya pembahasan kerangka pemikiran pengembangan sumber daya manusia PT Telkom Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Bandung dalam meningkatkan kinerja dapat dijelaskan tersebut di bawah ini.

Perkembangan dan pertumbuhan perusahaan saat ini sangat dipengaruhi oleh kondisi perubahan lingkungan bisnis yang sangat dinamis. Hal ini menyebabkan perusahaan selalu mengikuti perkembangan yang terjadi setiap saat, untuk mengantisipasi kondisi yang kurang menguntungkan bagi perkembangan dan pertumbuhan. Demikian juga halnya yang terjadi di PT Telkom Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Bandung tidak luput dari pengaruh perubahan lingkungan bisnis yang bersifat dinamis. Perubahan sekecil apapun akan berdampak kepada perubahan dalam pencapaian kinerja, baik bersifat individu maupun perusahaan.

Selama ini tolok-ukur tingkat keberhasilan PT Telkom Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Bandung didasarkan atas tinggi rendahnya pencapaian kinerja individu maupun perusahaan. Dimana kita ketahui bersama bahwa kinerja individu maupun perusahaan yang dicapai oleh PT Telkom Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Bandung ini sangat dipengaruhi oleh lingkungan eksternal maupun internal. Lingkungan eksternal yang mempengaruhi kinerja tersebut antara lain secara teoritis antara lain : “komponen lingkungan hukum, lingkungan budaya, lingkungan politik, lingkungan ekonomi” (Kusnadi,1999:78). Sedangkan lingkungan internal antara lain : “aspek organisasi, aspek pemasaran, aspek sumber daya manusia, aspek produksi, dan aspek keuangan” (Kusnadi, 1999:80).



Adapun besarnya pengaruh lingkungan eksternal maupun lingkungan internal ini antara yang satu dengan yang lainnya sangat bervariasi. Kondisi ini ditentukan

oleh kemampuan yang dimiliki perusahaan dalam mengantisipasi perkembangan perubahan yang terjadi. Semuanya ini sangat tergantung kepada strategi manajemen yang direncanakan, sesuai dengan hasil analisis SWOT (*Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Threats*).

Selanjutnya hasil kinerja individu maupun perusahaan yang telah dicapai PT Telkom Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Bandung dalam periode tertentu dilakukan penilaian. Penilaian ini dilakukan untuk dapat mengetahui tingkat keberhasilan yang telah dicapai selama kurun waktu tertentu, menunjukkan kenaikan atau penurunan. Teknik pengukuran yang dilakukan dengan cara membandingkan tingkat pencapaian kinerja individu maupun perusahaan dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan. Standar kinerja yang digunakan menggunakan “Standar Performansi Kelas Dunia” yang ditetapkan perusahaan secara nasional. Berdasarkan hasil analisis selama kurun waktu tahun 2000 dan 2001 menunjukkan kondisi yang kurang menggembirakan. Dimana pencapaian kinerja perusahaan belum mencapai target sesuai dengan jumlah indikator yang ditetapkan.

Selanjutnya hasil analisis kinerja yang menunjukkan belum mencapai target dilakukan penelitian terhadap variabel lingkungan kerja, kepemimpinan, motivasi kerja, budaya perusahaan, kepuasan kerja, pengembangan pengetahuan, pengembangan ketrampilan dan pengembangan sikap. Penetapan ke 8 (delapan) variabel tersebut berdasarkan hipotesis yang diperkirakan mempengaruhi tingkat kinerja individu dan kinerja perusahaan. Keberadaan variabel di atas dapat kami jelaskan sebagai berikut di bawah ini.

Menurut pendapat Nitisemito (1992 : 184) menyatakan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja antara lain :“pewarnaan, kebersihan, pertukaraan udara, penerangan, musik, keamanan dan kebisingan”. Jadi dengan

demikian berdasarkan pendapat di atas, bahwa keberhasilan dalam meningkatkan prestasi kerja sangat ditentukan oleh lingkungan kerja yang memenuhi syarat sesuai dengan kesehatan dan keselamatan kerja. Kondisi ini perlu diperhatikan sejalan dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang cepat berkembang, dimana dalam pengoperasiannya memerlukan kehati-hatian karena dapat berakibat buruk bagi operator maupun lingkungan dimana perusahaan berada.

Demikian juga halnya yang terjadi di PT Telkom Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Bandung, masalah lingkungan kerja karyawan masih perlu ditingkatkan terutama yang menyangkut faktor keselamatan karyawan dalam menjalankan tugas, baik yang berada di lapangan maupun di dalam kantor. Hal ini dilakukan bukan saja bagi keselamatan karyawan itu sendiri tetapi juga dapat mempengaruhi peningkatan kinerja perusahaan. Upaya yang perlu dilakukan agar lingkungan kerja memenuhi persyaratan kesehatan, maka harus tersedianya sarana dan prasarana untuk menghindari terjadinya gangguan kesehatan. Diharapkan bila kondisi ini dapat berjalan dengan baik, maka dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan kinerja.

Selain dari pada faktor yang diuraikan di atas yang berpengaruh terhadap kinerja individu maupun kinerja perusahaan, masalah kepemimpinan mempunyai andil yang besar dalam mencapai kinerja yang diharapkan perusahaan. Kondisi ini dimungkinkan karena “pimpinan memiliki peran yang bersifat interpersonal, informasional dan pengambilan keputusan” (Siagian, 2002 : 66). Peran interpersonal dimana seorang pimpinan atau manajer berinteraksi dengan manusia, bukan saja dengan para bawahannya, tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan di dalam maupun di luar organisasi. Adapun peran informasional mengambil tiga bentuk pertama, pimpinan pemantau arus informasi dari dan ke dalam organisasi. Kedua,

pimpinan sebagai pembagi atau disseminator informasi. Ketiga, pimpinan sebagai juru bicara organisasi. Selanjutnya peran yang dimiliki pimpinan pengambilan keputusan, peran tersebut dalam bentuk selaku *entrepreneur*, peredam gangguan, pembagian sumber dana dan daya, dan perunding bagi organisasi.

Jadi dengan demikian berpijak pada landasan teori tersebut di atas, agar PT Telkom Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Bandung mampu dapat meningkatkan kinerja lebih baik dari kondisi sebelumnya maka peran pimpinan perusahaan lebih dioptimalkan. Hal ini untuk dapat mendorong dan memacu karyawan untuk dapat berprestasi dengan baik. Melalui berbagai bidang kegiatan yang bersifat internal maupun eksternal perusahaan.

Faktor selanjutnya yaitu motivasi kerja tidak kalah pentingnya memiliki korelasi dengan masalah peningkatan kinerja baik individu maupun perusahaan. Adapun pengertian dari pada motivasi menurut Bernard Berelson dan Gary A. Stainernard Berelson dan Gary A. Stainer, antara lain : 'motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarah atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan'(Sinungan,1997 : 134).

Jadi dengan demikian memotivasi sumber daya manusia lebih banyak berhubungan dengan pemeliharaan kultur dan nilai perusahaan yang dapat mendorong prestasi kerja yang tinggi. Motivasi sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara tertentu. Memotivasi orang menunjukkan arah tertentu kepada mereka dan mengambil langkah-langkah yang perlu untuk memastikan bahwa mereka sampai ke sana.

Pengembangan sumber daya manusia yang merupakan salah satu tulang punggung dari pada keberhasilan suatu perusahaan, akan tetapi bila motivasi karyawan

rendah maka semuanya akan sia-sia. Jadi dengan demikian agar tercapai peningkatan kinerja perusahaan dengan melalui pendekatan pengembangan tersebut, maka harus didukung oleh motivasi yang kuat baik karyawan maupun pihak manajemen.

Untuk dapat memacu motivasi karyawan agar lebih berprestasi dengan baik, maka harapan karyawan dan perusahaan harus sejalan. Hal ini dimungkinkan karena karyawan sebagai manusia keberadaannya harus dihormati, mereka tidak dianggap semata-mata sebagai alat faktor produksi disamakan dengan mesin. Bila keberadaan karyawan dalam suatu perusahaan ini dianggap sebagai mitra maka, segala sesuatunya bila terjadi sesuatu baik yang bersifat positif maupun negatif dapat dipecahkan secara bersama-sama.

Demikian juga halnya yang terjadi PT Telkom Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Bandung, berdasarkan pengamatan karyawan yang ada mengalami demotivasi. Kondisi ini disebabkan karena terjadinya perselisihan antara PT Telkom dan PT Aria West Internasional yang merupakan mitra dalam Kerja Sama Operasi (KSO). Dampak dari perselisihan ini menimbulkan banyak ketidak pastian baik berkaitan dengan karier pegawai maupun kegiatan operasional banyak mengalami hambatan. Akibat dari pada masalah ini pelayanan kepada pelanggan menjadi menurun, dan menimbulkan citra yang kurang baik bagi perusahaan.

Upaya yang perlu dilakukan untuk dapat mengembalikan kepercayaan kepada karyawan untuk meningkatkan motivasi kerja dengan jalan memberikan penjelasan tentang kondisi yang telah terjadi dan rencana yang akan datang. Melalui pendekatan ini diharapkan karyawan akan bangkit kembali, dan adanya rasa percaya diri untuk tetap berprestasi.

Selain dari pada faktor-faktor tersebut di atas faktor budaya perusahaan sangat dominan dalam mempengaruhi kinerja individu maupun perusahaan. Hal ini

disebabkan karena “ budaya perusahaan ini bertalian dengan kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab, motivasi, manfaat, kreatif, dinamik, konsekuen, konsisten, responsif, mandiri” (Triguno, 1996 : 4). Budaya perusahaan mempunyai pengertian, suatu “ falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja” (Triguno, 1996 : 3).

Unsur dasar budaya perusahaan adalah mata rantai proses, dimana tiap kegiatan berkaitan dengan proses lainnya atau suatu hasil pekerjaan merupakan suatu masukan bagi proses pekerjaan lainnya. Kekuatan rantai proses secara terpadu tergantung pada rangkaian terlemah pada proses individu. Kesalahan dalam proses akan mempengaruhi pada kualitas produk akhir, oleh karena itu jaminan mutu terletak kekuatan setiap rangkaian yang berjalan benar sejak saat pertama setiap tahap pekerjaan. Melaksanakan budaya perusahaan mempunyai arti yang sangat dalam, karena akan merubah sikap dan perilaku SDM untuk mencapai produktivitas kerja lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan.

Demikian juga kondisi yang terjadi di PT Telkom Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Bandung, yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan telekomunikasi. Sebagai perusahaan yang berorientasi kepada pendapatan atau *revenue* maka tidak heranlah kalau masalah budaya perusahaan mendapat perhatian dari karyawan dari mulai tingkat staf sampai manajemen yang paling tinggi. Hal ini sangat penting, karena budaya perusahaan ini banyak mempengaruhi tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai target yang perusahaan harapkan. Jadi dengan demikian budaya perusahaan ini tidak semata-

mata hanya bersifat slogan belaka yang selalu dikumandangkan pihak manajemen.

Pengamatan di PT Telkom Kantor Daerah Pelayan Telekomunikasi Bandung, ini kondisi budaya perusahaan yang ada pelaksanaannya belum berjalan dengan baik. Hal ini tercermin dari performansi atau kinerja yang telah dicapai perusahaan belum mencapai sesuai dengan yang diharapkan. Rendahnya budaya perusahaan ini dapat dikenali dari perilaku karyawan yang ada selama ini, dimana masih banyak yang bekerja malas-malasan, tidak disiplin dalam menjalankan tugas, kurang bertanggung jawab, motivasinya rendah. Atas dasar kondisi tersebut di atas, wajarlah kalau pencapaian kinerja atau performansi belum mencapai yang diharapkan.

Berdasarkan kondisi yang disampaikan di atas, dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan maka perlu adanya upaya perbaikan atau pembenahan agar budaya perusahaan yang ada dapat dihayati dengan baik semua karyawan. Adanya pembenahan ini diharapkan kinerja perusahaan dapat meningkat dan mampu bersaing dengan perusahaan sejenis.

Selain dari itu salah satu indikator dalam meningkatkan kinerja perusahaan, tidak kalah pentingnya masalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja ini bersifat relatif, antara satu individu dengan lainnya relatif berbeda. Walaupun demikian untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan kepuasan kerja ini perlu mendapat perhatian yang seksama dari pihak manajemen perusahaan. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan antara lain : “faktor pegawai dan faktor pekerjaan” (Mangkunegara, 2001: 120). Atas dasar pendapat tersebut bahwa kepuasan kerja ini merupakan keadaan emosional baik yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagai mana karyawan memandang permasalahan ini. Kepuasan kerja mencerminkan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif

karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Demikian juga yang terjadi di PT Telkom Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Bandung, tidak terlepas dari permasalahan kepuasan kerja. Hal ini dapat dilihat dari keluhan-keluhan karyawan baik yang disampaikan ke bagian personalia, maupun internal diantara unit kerja. Kondisi ini mencerminkan bahwa karyawan yang ada, sampai saat ini menunjukkan banyak ketidakpuasan baik yang menyangkut faktor pegawai atau karyawan maupun pekerjaan. Jadi dengan demikian agar masalah kepuasan kerja karyawan lebih baik maka perlu penanganan yang lebih baik, agar gejala ketidakpuasan dapat diperkecil.

Selanjutnya faktor pengembangan pengetahuan, memegang peranan penting dalam upaya untuk dapat tercapainya kinerja individu maupun perusahaan. Faktor pengembangan pengetahuan ini merupakan bagian dari pada kemampuan yang dimiliki setiap karyawan. Faktor kemampuan ini di dalamnya memiliki tiga unsur penting yaitu kemampuan intelektual (pengetahuan), ketrampilan dan sikap. Ketiga unsur tersebut tidak dapat dipisahkan keberadaannya dalam diri seseorang. Implementasi di lapangan pemanfaatan unsur tersebut disesuaikan dengan fungsi dan tanggung jawab. Adapun faktor kemampuan intelektual ini dalam organisasi atau perusahaan lebih banyak digunakan oleh para manajer dalam pengambilan keputusan. Untuk memiliki kemampuan intelektual tersebut karyawan harus melalui proses pembelajaran.

Kondisi yang ada di PT Telkom Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Bandung, kemampuan karyawan dalam penguasaan bidang intelektual (pengetahuan) dianggap masih rendah. Hal ini didukung kenyataan yang ada menunjukkan masih rendahnya pencapaian kinerja individu maupun perusahaan sampai saat ini. Sebagai

upaya untuk dapat meningkatkan kemampuan ini, perlu adanya pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan. Diharapkan dengan pengembangan ini akan dapat memotivasi karyawan untuk dapat berprestasi lebih baik sesuai dengan harapan perusahaan maupun karyawan itu sendiri.

Berikutnya pengembangan ketrampilan yang sangat dibutuhkan dalam organisasi atau perusahaan dapat dikelompokkan “bidang teknis, interpersonal (hubungan antar pribadi) dan konseptual, dengan kadar kebutuhan yang berbeda untuk tiap peringkat manajemen, penyelia, menengah dan puncak” (Atmosoeperto, 2000:30). Penguasaan ketrampilan ini akan meningkatkan kemampuan dan motivasi karyawan dan pada akhirnya akan berpengaruh kepada prestasi kerja setiap individu.

Kondisi di PT Telkom Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Bandung, kemampuan ketrampilan yang dimiliki karyawan bidang teknik maupun non teknik masih perlu ditingkatkan. Hal ini didasarkan atas pertimbangan masih rendahnya kinerja yang dicapai yang terakumulasi pada kinerja perusahaan.

Selanjutnya pengembangan sikap yang merupakan bagian penting dari pada kemampuan yang dimiliki karyawan disamping pengembangan pengetahuan maupun ketrampilan. Hal ini disebabkan karena sikap ini merupakan “kesiapan dan kesediaan seseorang untuk menerima atau menolak suatu obyek berdasarkan penilaian terhadap obyek itu, apakah berarti atau tidak bagi dirinya” (Sudjana, 1998:48). Sikap ini merupakan faktor penentu perilaku, karena berhubungan dengan persepsi, kepribadian dan motivasi

Kondisi yang ada di PT Telkom Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Bandung pengaruh pengembangan sikap terhadap prestasi kerja yang tercermin dari pencapaian kinerja masih dianggap rendah. Rendahnya kemampuan sikap ini disebabkan karena pengembangan sumber daya manusia yang berkaitan dengan

masalah ini relatif kecil dibandingkan dengan pengembangan pengetahuan maupun ketrampilan.

Setelah teridentifikasi masalah kelemahan dan kekuatan yang disebabkan sumber daya manusia yang berdampak positif dan negatif. Langkah selanjutnya hasil temuan pada kedelapan variabel di atas dilakukan pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia PT Telkom Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Bandung dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan tersebut sebagai alternatif dapat menggunakan sistem pendidikan jarak jauh, dan memanfaatkan pembelajaran melalui modul. Kondisi ini atas dasar pertimbangan relatif sulitnya karyawan meninggalkan lokasi kerja.

Diharapkan adanya pendidikan dan pelatihan ini akan dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya. Disamping itu akan memberikan kontribusi positif bagi peningkatan kinerja individu maupun perusahaan. Kondisi ini dimungkinkan karena karyawan yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan kompetensinya akan jauh lebih meningkat dibandingkan kondisi sebelumnya.

Selain dari pada meningkatnya kontribusi meningkatnya kinerja, yang tidak kalah pentingnya adanya perubahan kompetensi karyawan ini akan mendorong inovasi-inovasi dalam bidang pekerjaan. Adanya inovasi-inovasi ini akan memberikan keuntungan bukan saja dari sisi finansial, tetapi juga mampu memenangkan persaingan dengan kompetitor perusahaan sejenis.

Disamping itu dalam jangka panjang akan berdampak positif terhadap perkembangan perusahaan yang bersifat efektif dan efisien. Hal ini disebabkan karena dipengaruhi salah satu faktor pengurangan biaya operasional maupun rutin yang selalu membebani perusahaan. Selanjutnya adanya perubahan kompetensi atau

kemampuan karyawan diharapkan akan berpengaruh terhadap perkembangan dan pertumbuhan perusahaan seperti yang telah direncanakan. Perkembangan dan pertumbuhan ini dapat dicerminkan dalam bentuk peningkatan kinerja individu maupun perusahaan.

Akan tetapi untuk dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan kinerja selama periode tertentu akan dilakukan evaluasi. Hal ini dilakukan untuk mengetahui kekurangan dan kelemahan yang selama ini dilakukan dan sekaligus untuk dapat diperbaiki. Evaluasi ini dilakukan untuk menghindari dampak negatif yang lebih besar yang merugikan perusahaan dalam jangka pendek maupun panjang.

G. HIPOTESIS PENELITIAN

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas dapat di kemukakan hipotesis sebagai berikut di bawah ini.

1. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Lingkungan Kerja (X_1), Kepemimpinan (X_2), Motivasi Kerja (X_3), Budaya Kerja (X_4), Kepuasan Kerja (X_5), Pengembangan Pengetahuan (X_6), Pengembangan Ketrampilan (X_7) dan Pengembangan Sikap (X_8).
2. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Lingkungan Kerja (X_1), Kepemimpinan (X_2), Motivasi Kerja (X_3), Budaya Kerja (X_4), Kepuasan Kerja (X_5), Pengembangan Pengetahuan (X_6), Pengembangan Ketrampilan (X_7), Pengembangan Sikap (X_8) dengan Kinerja Individu (Y_1).
3. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Lingkungan Kerja (X_1), Kepemimpinan (X_2), Motivasi Kerja (X_3), Budaya Kerja (X_4), Kepuasan Kerja, Pengembangan Pengetahuan (X_6), Pengembangan Ketrampilan (X_7), Pengembangan Sikap (X_8) dengan Kinerja Perusahaan (Y_2).

4. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Kinerja Individu (Y_1) dengan Kinerja Perusahaan (Y_2).

H. SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Agar mencapai hasil optimal dalam penulisan disertasi ini, maka dianggap perlu disusun langkah-langkah pembahasan secara sistematis. Adapun langkah-langkah yang dilakukan penulisan dalam pembahasan dapat dijelaskan sebagai berikut di bawah ini.

1. Bab I Pendahuluan, pertama membahas latar belakang masalah, menjelaskan apa dan mengapa judul penelitian. Kedua identifikasi masalah, menjelaskan pokok permasalahan yang terjadi. Ketiga, batasan masalah, membahas ruang lingkup kajian penelitian. Keempat rumusan masalah, sejauh mana permasalahan timbul dan dapat ditangani. Kelima membahas tujuan dan kegunaan penelitian, menjelaskan tujuan yang akan dicapai dalam penelitian dan kegunaan penelitian baik yang bersifat praktis maupun teoritis. Keenam, kerangka pemikiran menjelaskan hubungan antar variabel berdasarkan teori yang ada. Ketujuh, hipotesis penelitian, menjelaskan jawaban sementara hasil penelitian atas dasar kerangka pemikiran secara verbal maupun statistik.
2. Bab II Tinjauan Kepustakaan, membahas landasan teori yang akan digunakan dalam analisis, antara lain : teori produktivitas, teori lingkungan kerja, kepemimpinan, motivasi kerja, budaya perusahaan, kepuasan kerja, pengembangan pengetahuan, pengembangan ketrampilan, pengembangan sikap, kinerja individu, kinerja perusahaan. Disamping itu didukung oleh teori manajemen sumber daya manusia, pembinaan sumber daya manusia berbasis kompetensi, sistem belajar jarak jauh, sistem pengajaran melalui modul, sistem belajar mengajar berbasis elektronik, *total quality management*, *total quality*

service, perkembangan bisnis jasa telekomunikasi dan hasil kajian peneliti sebelumnya.

3. Bab III Obyek dan Metode Penelitian, membahas kondisi obyek penelitian mulai dari sejarah dan perkembangan PT Telekomunikasi Indonesia, peran PT Telekomunikasi dalam pembangunan, visi dan misi PT Telekomunikasi Indonesia, tujuan jangka panjang PT Telekomunikasi Indonesia, Divisi Regional III Jawa Barat & Banten, kondisi Eksternal Kandatel Bandung, kondisi internal Kandatel Bandung. Metode Penelitian membahas, metode penelitian, desain penelitian, variabel penelitian dan operasional variabel, teknik populasi dan penarikan sampel, jumlah sampel, teknik pengumpulan data, metode analisis dan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian dan hasil penelitian lapangan.
4. Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan, pertama membahas hasil penelitian hubungan antara variabel independen kinerja individu terhadap variabel dependen kinerja perusahaan. Kedua, membahas hubungan antara variabel independen hasil pengelompokan yaitu potensi kerja, harapan kerja, pengembangan sikap, kemampuan kerja, dan lingkungan kerja terhadap variabel dependen kinerja perusahaan. Selanjutnya yang ketiga membahas hubungan kelima variabel independen hasil pengelompokan terhadap variabel dependen kinerja perusahaan.
5. Bab V Kesimpulan, Implikasi dan Rekomendasi, membahas kesimpulan secara keseluruhan berdasarkan hasil penelitian, implikasi hasil penelitian dan memberikan rekomendasi atau saran perbaikan kepada pihak manajemen dalam meningkatkan kinerja perusahaan.