

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting bagi perusahaan dalam menunjang kegiatan operasionalnya, dimana seluruh bagian dalam struktur organisasi perusahaan pasti memerlukan sumber daya manusia untuk melaksanakan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Oleh karena itu, sumber daya manusia sangat menentukan kinerja perusahaan dan berpengaruh besar dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Melihat peranan sumber daya manusia yang sangat vital tersebut, perusahaan perlu menjaga dan berusaha meningkatkan produktivitas kerja dari para pegawainya. Untuk mencapai produktivitas kerja yang baik, perusahaan setidaknya menjamin dipilihnya orang yang tepat, dengan pekerjaan yang tepat disertai kondisi yang memungkinkan mereka bekerja optimal (Sedarmayanti, 2001 dalam Azmi, 2005). Dengan kata lain, kepuasan kerja pegawai menjadi faktor utama yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengidentifikasi aspek-aspek kerja apa saja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dan kemudian melakukan survei terhadap kepuasan kerja pegawainya, sehingga pada akhirnya perusahaan dapat melakukan perbaikan terhadap aspek kerja yang kurang memuaskan bagi pegawai.

Dana Pensiun Telkom dalam usahanya menjadi dana pensiun pemberi kerja terbaik di Indonesia menyadari bahwa sumber daya manusia menjadi faktor penting yang perlu dioptimalkan. Oleh karena itu, Dana Pensiun Telkom telah beberapa kali melakukan survei kepuasan kerja pegawai yang bertujuan untuk mengukur kualitas pelayanan, pengelolaan dan pembinaan pegawainya. Pada tanggal 5 Februari 2009, Dana Pensiun Telkom kembali melakukan survei kepuasan kerja pegawai. Survei tersebut sekaligus sebagai survei pendahuluan untuk penelitian ini dimana alat ukur yang digunakan adalah kuesioner hasil modifikasi dari survei kepuasan kerja yang sebelumnya. Hasil pengolahan survei tersebut adalah sebagai berikut :

1. Perhitungan *Employee Satisfaction Index (ESI)* per dimensi

Tabel 1.1 *Employee Satisfaction Index (ESI)* per dimensi

No	Dimensi	ESI (%)
1	Pekerjaan	72,762
2	Supervisi	72,361
3	Manajemen dan organisasi	74,733
4	Pengembangan karir	69,120
5	Kompensasi dan benefit	71,528
6	Rekan kerja	73,710
7	Kondisi kerja	74,653

2. Perhitungan *gap* antara tingkat kepentingan dan kepuasan masing – masing variabel

Tabel 1.2 *Gap* antara tingkat kepentingan dan kepuasan

No	Dimensi	Tingkat kepentingan	Tingkat kepuasan	Gap
1	Pekerjaan	3,275	2,910	0,364
2	Supervisi	3,267	2,894	0,372
3	Manajemen dan organisasi	3,085	2,989	0,096
4	Pengembangan karir	3,226	2,765	0,461
5	Kompensasi dan benefit	3,171	2,861	0,310
6	Rekan kerja	3,226	2,948	0,278
7	Kondisi kerja	3,206	2,986	0,219

Hasil pengolahan survei di atas menunjukkan bahwa *ESI* untuk semua dimensi sudah tergolong baik (puas) karena berada pada rentang 60 % sampai dengan 80 % ($60\% < ESI < 80\%$), tetapi masih terdapat *gap* antara tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan menurut pegawai. *Gap* terbesar antara tingkat kepentingan dan kepuasan menurut pegawai adalah pada dimensi pengembangan karir, dimana dimensi ini juga merupakan dimensi yang paling rendah nilai *ESI* – nya.

Di banyak perusahaan, karir memang sering dianggap sangat penting bagi pegawai. Menurut James W. Walker (1980, h. 276), bagi pegawai, karir bahkan dianggap

lebih penting dari pada pekerjaan itu sendiri. Di perusahaan-perusahaan yang sangat memperhatikan pengembangan karir pegawainya, *turn over* pegawai cenderung lebih kecil dan motivasi kerja pegawainya pun cenderung lebih baik. Kejelasan perencanaan dan pengembangan karir pegawai juga akan membawa manfaat langsung terhadap efisiensi manajemen.

Melihat betapa pentingnya karir bagi pegawai yang diperkuat dengan hasil survei kepuasan kerja di atas, jelas bahwa dimensi pengembangan karir ini perlu menjadi prioritas pertama untuk diperbaiki oleh Dana Pensiun Telkom. Sistem pengembangan karir di Dana Pensiun Telkom saat ini sudah berbasis kompetensi dimana pergerakan karir pegawai memperhatikan prestasi kerja dan kompetensi yang dimiliki pegawai tersebut. Akan tetapi, parameter – parameter yang menunjukkan kompetensi pegawai masih belum terdefinisi dengan baik, sehingga dalam pelaksanaannya masih ada beberapa keluhan dari pegawai diantaranya mengenai penempatan pegawai pada suatu jabatan yang kurang sesuai dengan kompetensinya, kecilnya kesempatan untuk promosi, terutama untuk pegawai internal (bukan berasal dari PT. Telkom), padahal prestasi kerja dan kompetensi mereka sudah dianggap baik, serta kurang jelasnya persyaratan kompetensi yang harus dimiliki suatu jabatan. Keluhan - keluhan ini diperkuat dengan hasil survei kepuasan kerja yang menunjukkan adanya *gap* antara tingkat kepentingan dan kepuasannya dari variable-variabel pada dimensi pengembangan karir. Berikut ini adalah empat variabel dalam dimensi pengembangan karir yang memiliki *gap* terbesar :

Tabel 1.3 Empat Variabel dengan *Gap* terbesar dalam Dimensi Pengembangan Karir

No	Variabel	Tingkat kepentingan	Tingkat kepuasan	Gap
1	Kesempatan untuk promosi sesuai dengan prestasi dan kompetensi pegawai	3,278	2,611	0,667
2	Kesesuaian penempatan pegawai pada suatu jabatan dengan <i>job requirement</i> dan kompetensi yang dimiliki pegawai	3,250	2,583	0,667
3	Informasi mengenai peraturan pengembangan atau pergerakan karir	3,250	2,611	0,639

4	Kesesuaian pembagian <i>level</i> dan <i>grade</i> pegawai dengan posisi atau jabatan	3,278	2,667	0,611
---	---	-------	-------	-------

Untuk memperbaikinya, diperlukan pembuatan kembali model kompetensi perusahaan yang kemudian dapat dilanjutkan dengan identifikasi kebutuhan kompetensi tiap jabatan dan perancangan pola karir pegawai berbasis kompetensi.

1.2. Perumusan Masalah

Dalam penelitian ini terdapat beberapa permasalahan yang akan dibahas, yaitu :

1. Kompetensi apa saja yang merupakan *core competency* (kompetensi yang wajib dimiliki semua pegawai) di Dana Pensiun Telkom?
2. Kompetensi apa saja yang merupakan *specific competency* (kompetensi yang dibutuhkan suatu jabatan) untuk masing-masing jabatan di Dana Pensiun Telkom?
3. Bagaimana perancangan pola karir pegawai berdasarkan nilai kebutuhan kompetensi (total nilai *level* minimum *core competency*) jabatan pada Dana Pensiun Telkom?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah untuk :

1. Mengetahui kompetensi yang menjadi *core competency* di Dana Pensiun Telkom.
2. Mengetahui kompetensi yang menjadi *specific competency* untuk masing-masing jabatan di Dana Pensiun Telkom.
3. Merancang pola karir pegawai berdasarkan nilai kebutuhan kompetensi (total nilai *level* minimum *core competency*) jabatan pada Dana Pensiun Telkom.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini bagi Dana Pensiun Telkom yaitu :

1. Hasil penelitian diharapkan bisa menjadi masukan dalam memperbaiki pola karir pegawai.
2. Hasil penelitian juga dapat dijadikan acuan pengelolaan SDM secara keseluruhan.

1.5. Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Pengukuran kompetensi dan perancangan pola karir dilakukan pada posisi/jabatan selain kepala bagian dan kepala bidang, yaitu officer-III, officer-II dan officer-I.
2. Model kompetensi yang digunakan sebagai acuan adalah model kompetensi Spencer & Spencer (1993) dan model kompetensi eksisting Dana Pensiun Telkom.
3. Penelitian ini hanya sampai pada tahap perancangan, tidak membahas lebih lanjut sampai tahap pelaksanaan.