

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Era globalisasi, kemajuan teknologi, komunikasi dan bidang manajemen memiliki dampak besar bagi dunia usaha dimana persaingan antar perusahaan semakin meningkat baik dari dalam maupun luar negeri. Oleh karena itu setiap perusahaan harus meningkatkan kompetensinya untuk menghadapi berbagai tantangan dalam memasuki persaingan pasar tersebut. PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk sebagai perusahaan yang bergerak dalam industri jasa telekomunikasi yang memiliki pangsa pasar dalam negeri khususnya, harus bisa meningkatkan kompetensinya dalam berbagai aspek sehingga posisi perusahaan di pasar tidak tergantikan oleh pesaing.

Telkom merupakan perusahaan penyelenggara informasi dan telekomunikasi (*Infocomm*) serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap (*full service and network provider*) yang terbesar di Indonesia. Telkom menyediakan jasa telepon tidak bergerak kabel (*fixed wire line*), jasa telepon tidak bergerak nirkabel (*fixed wireless*), jasa telepon bergerak (*cellular*), data & internet dan *network & interkoneksi* baik secara langsung maupun melalui pasar asosiasi<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> <http://www.pointer.co.id/telkom/indonesia/rups/20/2669/2006/> *Iktisar Keuangan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk*. Diakses tanggal 15 Juli 2008 pukul 22.37 Wib.

Baru-baru ini PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk meraih prestasi internasional, yaitu berhasil menduduki peringkat 12 dalam Info Tech 100 pada majalah berita bisnis internasional *Business Week Global America*<sup>2</sup>. Hal itulah yang menyebabkan Telkom sangat menuntut peningkatan profesionalisme berbasis kompetensi dalam usaha pengembangan manusianya.

Krisis ekonomi yang melanda Indonesia berdampak buruk kepada perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia, salah satunya berimbas kepada Telkom. Resesi yang terjadi menuntut Telkom untuk melakukan pembenahan berbagai bidang, hal ini memerlukan waktu yang tidak singkat dan diperlukan komitmen serta loyalitas yang tinggi antara pimpinan dan karyawannya.

Sejak diberlakukan UU Telekomunikasi No.36 pada tahun 2000. yang dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal Pos dan Telekomunikasi mengenai penyediaan jasa telekomunikasi yang selama ini eksklusif dipegang oleh Telkom. UU Telekomunikasi menetapkan panduan utama bagi reformasi industri, termasuk liberalisasi industri, fasilitas pemain baru dan persaingan ditingkatkan. Berdasarkan UU Telekomunikasi, pemerintah, terhitung pada 1 Agustus 2001, mengakhiri hak eksklusif Telkom untuk menyediakan layanan sambungan telepon tidak bergerak di Indonesia. Dan hak eksklusif Telkom untuk menyediakan layanan lokal domestik diakhiri pada bulan Agustus 2002 dan hak eksklusif Telkom untuk menyediakan layanan jarak jauh domestik juga diakhiri pada bulan Agustus 2003. Kini persaingan jasa telekomunikasi terbuka untuk

---

<sup>2</sup> <http://www.telkom-indonesia.com/hq/indonesia/2007/03/4322.id/html>. International Achievement of Indonesia. Telkom as well. Diakses tanggal 27 February 2008 pukul 12.03 wib.

semua pihak termasuk investor asing. Fenomena paling menarik adalah tercatatnya Telkom di bursa dalam negeri dan luar negeri, sehingga wajib untuk memenuhi ketentuan dan persyaratan yang ketat dari otoritas bursa luar negeri.

Pemerintah RI sebagai pemegang saham mayoritas telah mengamanatkan Telkom agar dapat menjadi model korporasi terbaik Indonesia pada tahun 2010. Telkom dipandang memenuhi prasyarat yang diperlukan untuk mewujudkan cita-cita itu. Kekuatan dan potensi Telkom dalam hal keuangan, cakupan jaringan yang luas secara nasional, pangsa pasar yang dominan, kredibilitas dan nama baik, jumlah dan kualitas sumber daya manusia (SDM) adalah beberapa prasyarat yang telah dimiliki Telkom.

Untuk dapat menjadi model korporasi terbaik Indonesia, Telkom dituntut untuk selalu memimpin dalam semua aspek korporasi, antara lain kinerja keuangan, penguasaan pasar, etika bisnis, implementasi *good corporate governance*, pengelolaan SDM dan tanggung jawab sosial<sup>3</sup>. Keinginan Telkom untuk menjadi perusahaan dengan model korporasi terbaik Indonesia dan kelas dunia tidak mudah. Selain itu adanya program padat karya pada era orde baru mengakibatkan terdapatnya berbagai karyawan dengan tingkat pendidikan yang kurang memenuhi syarat sesuai dengan kebutuhan sekarang. Hal ini menjadi penghalang upaya perusahaan untuk dapat bersaing dari segi SDM dengan pesaing sejenis.

---

<sup>3</sup> <http://www.wartaekonomi.com/detail.asp?aid=8074&cid=24>. Good Corporate Government. Diakses pada tanggal 26 February 2008. pukul 09.44 wib.

Peningkatan daya saing perusahaan bukan merupakan suatu hal yang mudah diatasi karena diperlukan dukungan berbagai faktor, salah satunya SDM yang berperan dalam menjalankan perusahaan. Pengelolaan SDM yang baik dapat berdampak pada peningkatan loyalitas dan produktivitas perusahaan sehingga kelangsungan hidup perusahaan dapat terjamin.

Kecepatan perubahan *information and technology* (IT) dan aplikasinya pada sistem dan proses internal SDM menjadi terhambat jika SDM tidak memiliki keterampilan yang cukup untuk mengoperasikan teknologi dan sistemnya, SDM membutuhkan pelatihan dan pengembangan<sup>4</sup>. Pengembangan *IT* membutuhkan SDM yang mampu beradaptasi dengan perubahan, bersedia dilatih terus-menerus melalui program pelatihan intensif dalam formulasi yang sesuai dengan tahapan implementasi sistem *IT* tersebut, agar kelak mampu ditugaskan di berbagai bidang penugasan yang membutuhkan kompetensi *IT*.

Berbicara masalah SDM, dapat dilihat dari dua (2) aspek, yakni kualitas dan kuantitas<sup>5</sup>. Kuantitas menyangkut masalah SDM yang ada dalam suatu organisasi perusahaan dan aspek kualitas menyangkut mutu SDM tersebut yang meliputi kemampuan fisik dan non-fisik. Oleh sebab itu, untuk kepentingan akselerasi suatu pembangunan di bidang apa pun, maka peningkatan kualitas SDM merupakan suatu prasyarat utama.

---

<sup>4</sup> Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Graha Ilmu. Yogyakarta, hal 12.

<sup>5</sup> Soekidjo Notoatmojo. 1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT Rineka Cipta, hal 48.

Beberapa tahun belakangan ini, pensiun dini merupakan satu fenomena yang banyak dilakukan perusahaan-perusahaan besar dan BUMN. Tujuannya adalah untuk menciptakan suatu rasio pekerja dan volume pekerjaan yang lebih efisien sehingga pada akhirnya tingkat kesejahteraan karyawan dapat pula ditingkatkan. Pensiun dini sesungguhnya bukan suatu momok yang harus ditakuti bagi karyawan yang menerima atau mengajukannya. Pensiun dini bukan akhir berkreatifitas atau berkarya dan menghasilkan. Justru tahapan ini dapat dijadikan sebagai awal baru untuk meraih sukses yang lebih dari sebelumnya. Tentunya hal ini harus dibarengi dengan perhitungan dan perencanaan yang cermat. Dana yang diperoleh dari pengajuan pensiun dini pun biasanya relatif besar, terutama bagi mereka yang sebelumnya bekerja di perusahaan yang cukup besar dan bekerja dalam kurun waktu yang relatif lama<sup>6</sup>.

PT Telkom memiliki program untuk mengefektifkan dan mengefisienkan kinerja perusahaan dari segi SDM yaitu dengan program restrukturisasi perusahaan berupa perampingan perusahaan dengan mengurangi jumlah karyawan. Restrukturisasi adalah transformasi suatu sistem menjadi bentuk lain tanpa mengubah fungsionalitasnya, restrukturisasi dapat dilakukan dalam arah hitungan mundur melalui tiap tahap dari siklus hidup sistem. Menghasilkan suatu sistem yang terstruktur lengkap<sup>7</sup>. Program ini dilakukan secara alamiah melalui program pensiun dini, penawaran program pensiun yang dipercepat. Unit SDM PT Telkom sebenarnya telah melakukan perencanaan restrukturisasi perusahaan

---

<sup>6</sup> <http://sinarharapan-online.co.id/r&d/query=investasi+di+reksadana>  
Investasi di Reksadana, Lebih Menjanjikan. Diakses pada tanggal 3 Maret 2008 pukul 19.55 wib.

<sup>7</sup> Raymond McLeod, Jr. 2004. *Sistem Informasi Manajemen, Edisi kedelapan*. PT Indeks. Jakarta, hal 155.

ini sejak tahun 1995, pada saat itu jumlah tenaga kerja PT Telkom keseluruhan adalah 37 ribu pekerja yang sebelumnya berjumlah 47 ribu pekerja<sup>8</sup>.

Pada tahun 2007, PT Telkom kembali melaksanakan program restrukturisasi tenaga kerja dengan program pensiun dini atas permintaan sendiri yaitu pengajuan pensiun sebelum batas usia pekerja yang ditentukan untuk pensiun alami (56 tahun). Perusahaan memberikan kebebasan kepada 27.000 orang karyawan (seluruh Indonesia) untuk pensiun dini dengan berbagai pertimbangan, diantaranya pertimbangan hierarki organisasi perusahaan berbentuk segitiga ideal dan kesiapan perusahaan untuk menghadapi era kompetisi baru. Oleh karena itu, dibutuhkan SDM yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan tujuan yang akan dicapai telkom.

Hierarki perusahaan pada kenyataannya sudah berbentuk kotak dan cenderung cembung ke atas dimana jabatan-jabatan atau golongan level tinggi terlalu banyak, sehingga dibutuhkan sebuah program pemberhentian secara manusiawi kepada karyawan. Program ini menarik dari segi kompensasi, insentif dan fasilitas pensiun dini yang akan diberikan kepada karyawan maupun perusahaan, program ini harus memberikan hasil yang nyata terhadap kelangsungan perusahaan.

Pada 31 Desember 2006, Telkom dan anak perusahaannya memiliki 34.021 karyawan, dari jumlah tersebut 27.658 orang dipekerjakan oleh Telkom, sedangkan 6.363 orang dipekerjakan oleh anak perusahaan Telkom<sup>9</sup>. Besarnya

---

<sup>8</sup> <http://hamline.edu/apakabar/basisdata/1996/0014.html> *Restrukturisasi Pegawai BUMN*. Diakses pada tanggal 11 Februari 2008, pukul 03.29 wib.

<sup>9</sup> <http://www.pointer.co.id/telkom/indonesia/rups/20/2669/2006/> *Iktisar Keuangan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk*. Diakses pada tanggal 12 Juli 2008 pukul 23.02 Wib.

pensiun didasarkan atas jumlah tahun sewaktu karyawan bekerja, tingkat gaji pada saat pensiun dan dapat dialihkan kepada tanggungan jika karyawan meninggal. Sumber utama dana pensiun adalah iuran dari karyawan dan Telkom. Karyawan perusahaan berhak menerima penghargaan tertentu dalam bentuk tunai berdasarkan masa kerja dan setelah bekerja untuk jangka waktu tertentu yang dibayarkan pada saat karyawan menyelesaikan jangka waktu tersebut atau pada saat pensiun atau pada saat pemutusan hubungan kerja apabila karyawan telah memenuhi masa kerja yang ditentukan.

Program pensiun dini menimbulkan berbagai persepsi, terutama dari segi kepuasan kerja pada saat karyawan mengabdikan pada perusahaan. Kepuasan kerja dengan keefektifan restrukturisasi tersebut, diharapkan tidak menimbulkan konflik di kemudian hari, karena bagaimanapun juga sasaran dari program tersebut adalah karyawan yang telah mengabdikan kepada perusahaan dalam jangka waktu minimal 15 tahun dan dalam masa tersebut tercipta dinamika kerja yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Melalui program ini PT Telkom diharapkan mampu meningkatkan kinerja perusahaan yang lebih baik dengan *image* perusahaan besar yang memperhatikan kesejahteraan karyawan, sehingga produktivitas perusahaan akan meningkat dan tujuan akhirnya adalah peningkatan laba perusahaan.

Pensiun dini dilakukan oleh Telkom karena, masih banyak pegawai yang belum dapat mengikuti perkembangan teknologi yang ada dan digunakan oleh Telkom. Hal ini sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti tingkat pendidikan,

usia, pola pikir dan beban kerja masing-masing karyawan<sup>10</sup>. Oleh karena itu pensiun dini merupakan langkah efektif yang ditawarkan oleh perusahaan, selain untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki Telkom selanjutnya. Dan juga menguntungkan dari segi kompensasi yang diberikan sebagai penghargaan terhadap karyawan yang sudah lama mengabdikan.

Sasaran dari pensiun dini ini adalah karyawan dengan kinerja yang tidak memenuhi standar kompetensi yang dimiliki Telkom, maka disarankan untuk melakukan pensiun dini. Pensiun dini ini terbuka kepada seluruh karyawan yang ada di Telkom, sehingga tidak sedikit pula karyawan yang memenuhi kompetensi yang dibutuhkan Telkom, ikut serta mengikuti program pensiun dini. Sasaran pensiun dini adalah seluruh karyawan yang memiliki kekurangan nilai bobot penilaian atas kinerjanya, dimanapun karyawan itu bekerja, apapun tingkat pendidikannya, berapapun usianya, apapun posisinya dan berapapun masa kerjanya<sup>11</sup>.

Kebijakan pensiun dini ini harus tepat sasaran dengan kriteria dan proses yang tepat berdasarkan pada Keputusan Direksi (KS) dan Keputusan Direktur (KD) yang telah dibuat dan diresmikan pada Komite Pensiun Dini Nasional (KPDN) dan Komite Pensiun Dini Area (KPDA)<sup>12</sup>. Jangan sampai peserta

---

<sup>10</sup> Sadili Samsudin. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia. Bandung, hal 155.

<sup>11</sup> [http://members.bumn.go.id/telkom/news.html?news\\_id=21551](http://members.bumn.go.id/telkom/news.html?news_id=21551) *Program Pensiun Dini PT Telkom*. Diakses pada 10 February 2008 pukul 07.33 wib.

<sup>12</sup> <http://www.telkom.go.id/pendi/298/556/axa/telkom/1566> *Pensiun Dini Telkom*. Diakses pada tanggal 13 Juli 2008, pukul 23.09 Wib.

pensiun dini adalah karyawan yang potensial dan dibutuhkan kinerjanya, sementara yang tidak potensial atau yang kompetensinya dan kinerjanya tidak bagus, tidak mempunyai kesempatan untuk pensiun dini. Tujuan pensiun dini menjadi tidak tepat apabila yang dijadikan target hanyalah jumlah atau memperbaiki komposisi SDM, karyawan yang bekerja di bidang tertentu, *band* posisi tertentu dan tingkat pendidikan tertentu.

Sedangkan tujuan utama dari program pensiun dini adalah untuk meningkatkan performansi perusahaan. Upaya-upaya perbaikan produktivitas telah mendorong pemahaman yang sangat kompleks, dan bahkan pada motivasi kerja pegawai juga. Produktivitas menyangkut masalah hasil akhir, yakni seberapa besar hasil akhir yang diperoleh dalam proses produksi. Dalam hal ini tidak terlepas dengan efisiensi dan efektivitas. Efisiensi diukur dengan menggunakan *rasio output* dan *input*. Atau dengan kata lain mengukur efisiensi memerlukan identifikasi dari hasil kinerja dan identifikasi jumlah sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan output tertentu.

Tahapan implementasi merupakan tahapan yang kritis dan dinilai paling krusial dalam mengambil dan melakukan tindakan, harus didukung dengan perencanaan yang baik dan matang dari para manajer<sup>13</sup>. Suatu program kebijakan harus diimplementasikan agar mempunyai dampak dan mencapai tujuan yang diinginkan. Tanpa adanya implementasi, kebijakan hanya akan menjadi dokumen para pengambil keputusan.

---

<sup>13</sup> Thomas R Dye. 1978. *Understanding Public Policy*. Englewood Cliffs. Prentice Hall, inc. 3<sup>rd</sup> edition, hal 38.

## **B. Perumusan Masalah**

Program pensiun dini diterapkan perusahaan sebagai langkah restrukturisasi dari segi SDM untuk perbaikan kinerja perusahaan. Perusahaan perlu memperhatikan dampak dari program yang diterapkan, karena diperkirakan terdapat hubungan kepuasan kerja pensiunan dengan program pensiun dini. Program ini diharapkan tidak menimbulkan konflik dan persepsi tidak baik di kemudian hari.

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas maka dapat dirumuskan permasalahan bagaimana implementasi kebijakan program pensiun dini yang diselenggarakan PT Telkom?

## **C. Tujuan Penulisan**

Berdasarkan permasalahan-permasalahan penelitian tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis implementasi kebijakan program pensiun dini di PT Telkom.

#### **D. Signifikansi Penulisan**

1. Secara praktis, dapat memberikan masukan, referensi dan solusi bagi manajemen PT Telkom dalam mengembangkan program pensiun dini selanjutnya.
2. Secara empiris, berguna untuk menerapkan teori-teori yang dipelajari untuk mengkaji berbagai fakta-fakta yang terjadi di perusahaan, termasuk program SDM untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Sebagai penelitian awal yang nantinya dapat dikembangkan lebih komprehensif .
3. Secara teoritis, skripsi ini digunakan untuk memperkaya ilmu pengetahuan dan studi implementasi kebijakan sumber daya manusia. Sehingga skripsi ini dapat menjadi bahan pendukung dalam kajian-kajian kebijakan sumber daya manusia.

#### **E. Sistematika Penulisan**

Secara sederhana penulisan skripsi ini berdasarkan sistematika, sebagai berikut :

#### **BAB I            PENDAHULUAN**

Bab ini berisi tentang latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, signifikansi penelitian dan sistematika penelitian.

## BAB II KERANGKA PEMIKIRAN DAN METODE PENELITIAN

Bab ini menyajikan penjelasan mengenai teori yang berkaitan dengan konsep-konsep penelitian. Teori-teori yang dipaparkan adalah mengenai kebijakan publik, implementasi kebijakan publik, manajemen sumber daya manusia, pemensiunan dan DPLK. Di samping itu juga disajikan kerangka pemikiran, dan metode penelitian yang mencakup pendekatan penelitian, teknik pengumpulan data dan informan penelitian, metode analisis data, lokasi dan waktu penelitian serta keterbatasan penelitian.

## BAB III ORGANISASI PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA TBK DAN GAMBARAN UMUM PENGELOLAAN PENSIUN DINI PT TELKOM.

Bab ini menyajikan organisasi dan tata kerja PT Telkom sebagai objek penelitian dan gambaran umum implementasi kebijakan di PT Telkom. Uraian dalam sub bab organisasi dan tata kerja unit *HRD*, mencakup landasan hukum, tugas pokok, dan fungsi dari unit *HRD*.

## BAB IV IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PROGRAM PENSIUN DINI DI PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA TBK

Bab ini menyajikan hasil penelitian yang diperoleh di lapangan yang disertai dengan uraian implementasi kebijakan pensiun dini. Penjelasan analisis faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas

implementasi kebijakan pensiun dini. Serta pengaruh faktor-faktor terhadap implementasi kebijakan. Pada bagian ini juga akan dibahas mengenai efektivitas implementasi kebijakan yang diukur melalui pendekatan sasaran, terkait kedua program tersebut.

## BAB V            SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Bab ini merupakan bab terakhir yang berisi kesimpulan hasil penelitian dan disertai saran-saran dan perbaikan.

