

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Sejarah dan awal berdirinya PT. Telkom Indonesia

Pada tahun 1882, didirikan sebuah badan usaha swasta penyedia layanan pos dan telegraf. Layanan komunikasi kemudian dikonsolidasikan oleh pemerintah Hindia Belanda ke dalam jawatan post Telegraf Telefoon (PPT). sebelumnya, pada tanggal 23 Oktober 1956, dimulai pengoprasian layanan jasa telegraf elektromagnetik pertama yang menghubungkan Jakarta (Batavia) dengan Bogor (Buitenzorg).(1) pada tahun 2009 momen bersejarah tersebut dijadikan sebagai patokan hari lahir Telkom.

Tahun 1961, status jawatan diubah menjadi Perusahaan Negara pos dan telekomunikasi (PN Postel). Kemudian pada tahun 1965, PN Postel dipecah menjadi perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos & Giro) dan Perusahaan Negara Telekomunikasi (PN Telekomunikasi

Sejak tahun 1974, PN Telekomunikasi diubah namanya menjadi perusahaan umum telekomunikasi (perumtel) yang menyelenggarakan jasa telekomunikasi nasional maupun internasional. Tahun 1980 seluruh saham PT Indonesia Satellite Corporation Tbk. (indosat) diambil alih oleh pemerintah RI menjadi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) untuk menyelenggarakan jasa telekomunikasi internasioanal, terpisah dari Perumtel. Pada tahun 1989, ditetapkan Undang-undang Nomor 3 Tahun

1989 tentang Telekomunikasi, yang juga mengatur peran swasta dalam penyelenggaraan telekomunikasi.

Sedangkan pada tahun 1991 perumtel berubah bentuk menjadi Perusahaan Persero (persero) Telekomunikasi Indonesia berdasarkan peraturan pemerintah Nomor 25 Tahun 1991. Mulai tanggal 14 November 1995 dilakukan penawaran umum perdana saham Telkom tercatat dan diperdagangkan di Bursa Efek Jakarta (BEJ), Bursa Efek Surabaya (BES), Bursa Saham New York (NYSE) dan Bursa Saham London (LSE). Saham Telkom juga diperdagangkan tanpa pencatatan di Bursa Saham Tokyo.

Tahun 1999 ditetapkan Undang-Undang Nomor 36 tahun 1999 tentang penghapusan monopoli penyelenggaraan Telekomunikasi. Memasuki abad ke-21, pemerintah Indonesia melakukan diregulasi disektor Telekomunikasi dengan membuka kompetisi pasar bebas. Dengan demikian, Telkom tidak lagi memonopoli Telekomunikasi Indonesia.

Memasuki tahun 2001 Telkom membeli 35% saham Telkom dari PT. Indonesia sebagai bagian dari implementasi restrukturisasi industri jasa telekomunikasi Indonesia yang ditandai dengan penghapusan kepemilikan bersama dan kepemilikan silang antara Telkom dan Indosat. Sejak bulan Agustus 2002 terjadi *duopoly* penyelenggaraan telekomunikasi lokal. Pada 23 oktober 2009, Telkom meluncurkan “*New Telkom*” (Telkom baru) yang ditandai dengan pengantian identitas perusahaan.⁴⁸

⁴⁸ Dokumen PT. Telkom Divre V Jawa Timur 2010

2. Letak Geografis

PT. Telkom Divre V Jawa Timur adalah salah satu Divisi Consumer Service (Area Timur) yang terletak di Jalan Ketintang No. 156 Surabaya 60231 Jawa Timur Telepon 031 8293929 *faksimil* 031 8293007. Letak geografis PT. Telkom Indonesia Divre V: Sebelah utara terdapat perumahan ketintang, di sebelah barat gedung P2TEL (Persatuan Pensiun Telekomunikasi) dan sebelah timur kampus UNESA fakultas ilmu sosial, sedangkan sebelah selatan terletak BANK BTN UNESA.

3. Visi dan Misi PT Telkom Indonesia

a. Visi

Telkom berupaya untuk menempatkan diri sebagai perusahaan *infoCom* terkemuka di kawasan Asia Tenggara, Asia dan akan berlanjut ke kawasan Asia Pasifik.

b. Misi

Telkom mempunyai misi memberikan layanan, dengan jaminan bahwa pelanggan akan mendapatkan layanan terbaik, berupa kemudahan, produk dan jaringan berkualitas, dengan harga kompetitif.

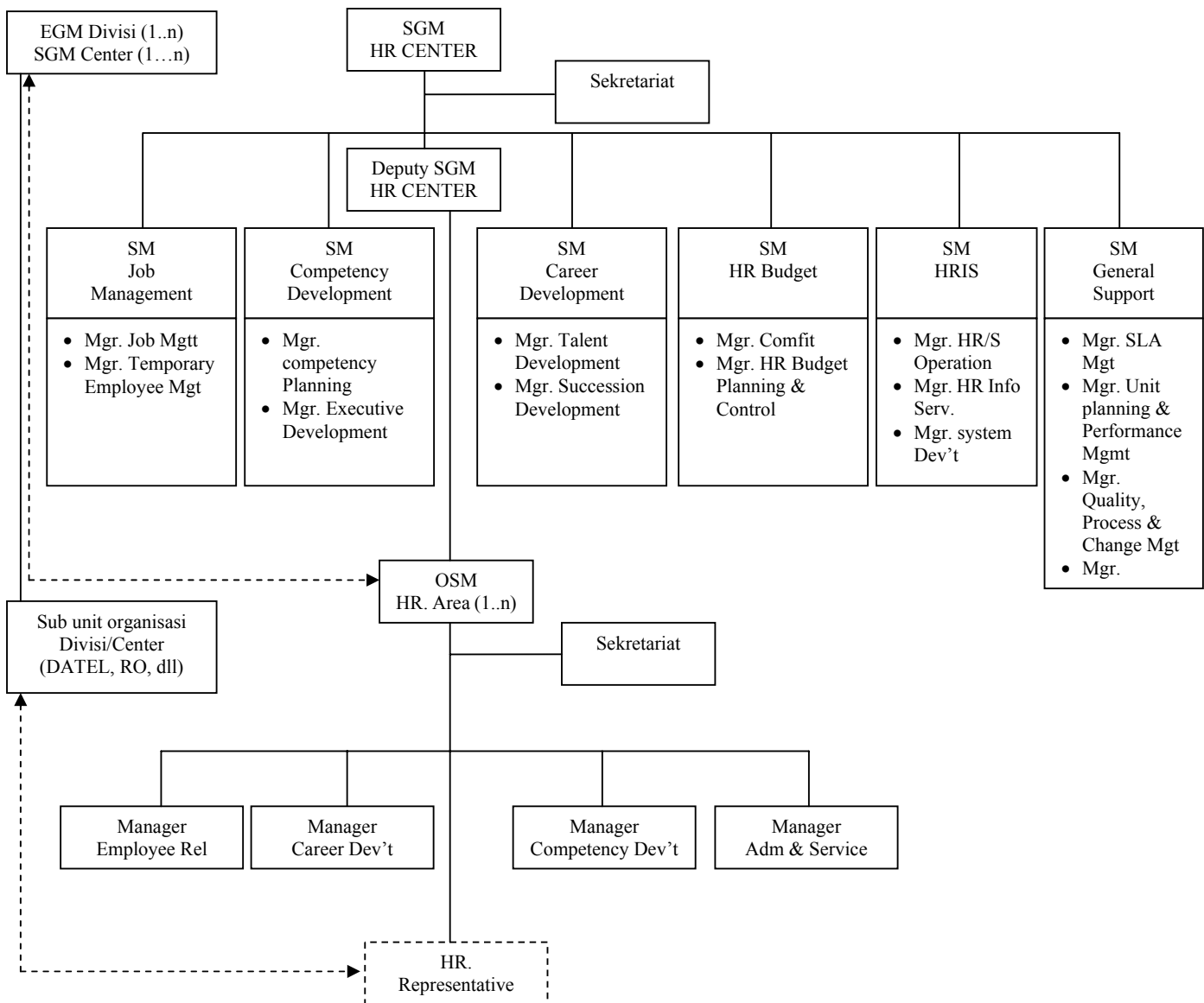
Telkom akan mengelola bisnis melalui praktek-praktek terbaik dengan mengoptimalkan sumber daya manusia yang unggul, penggunaan teknologi yang kompetitif, serta membangun kemitraan yang saling menguntungkan dan saling mendukung secara sinergis.⁴⁹

⁴⁹ Dokumen PT. Telkom Divre V Jawa Timur 2010

4. Struktur Organisasi PT Telkom Indonesia

Terkait dengan gambaran umum obyek penelitian, maka selain dijelaskan tentang sejarah singkat dan perkembangan PT. Telkom, letak geografis PT. Telkom Divre V Jawa Timur, maka untuk melengkapi data gambaran umum obyek penelitian perlu adanya struktur organisasi PT. Telkom Divre V Jawa Timur.

STRUKTUR ORGANISASI HUMAN RESOURCE CENTER



5. Job Description

Adapun tugas-tugas dari struktur di atas adalah:

a. SGM. HR. Center

- 1) SGM HR. Center bertanggung jawab atas hal-hal sebagai berikut :
 - a) Efektif menyelenggarakan dukungan fungsi SDM kepada seluruh unit organisasi TELKOM.
 - b) Kelancaran pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia pada seluruh aktifitas bisnis diseluruh unit organisasi TELKOM.
 - c) Pengembangan dan pendayagunaan potensi sumberdaya manusia perusahaan secara optimal.
 - d) Ketepatan dalam proses rekrut dan *assessment* (waktu, jumlah, kualitas).
 - e) Terkendalinya anggaran biaya SDM perusahaan.
 - f) Kelancaran mekanisme pengembangan karir.
 - g) Kelengkapan, validitas, dan akurasi data SDM.
 - h) Teridentifikasi, terpelihara, dan standarisasi job-job di Telkom, termasuk job requirement-nya.
 - i) Efektivitas penyelenggaraan fungsi SDM kepada seluruh Unit Bisnis.
 - j) Efektivitas penyelenggaraan dukungan operasi Corporate Office, khususnya berupa pengendalian satuan pengamanan Corporate Office.

- 2) SGM. HR. Center diberikan wewenang untuk :
 - a) Menetapkan rencana pemenuhan kebutuhan tahunan SDM.
 - b) Menetapkan program pendayagunaan seluruh sumberdaya manusia perusahaan pada seluruh aktifitas perusahaan, termasuk pendayagunaan SDM dalam bentuk diperbantukan atau dipekerjakan di luar organisasi TELKOM.
 - c) Menetapkan pengaturan dan penentuan hasil seleksi dalam proses rekrutment.
 - d) Menetapkan metode, parameter, serta hasil penghitungan anggaran biaya SDM perusahaan.
 - e) Menetapkan pengetarun pengelolaan data dan informasi SDM.
 - f) Menetapkan user requirement untuk pengembangan HRIS.
 - g) Mengendalikan operasi satuan (SATPAM) khusus pada Corporate Office.
- 3) Dalam menjalankan perannya, SGM. HR. Center berinteraksi dengan :
 - a) VP. HR. Policy, dalam hal koordinasi implementasi kebijakan SDM, serta pemberian masukan.
 - b) VP. Industrial Relation, dalam hal koordinasi penghitungan anggaran SDM, yang terkait dengan kebijakan dan program-program SDM.
 - c) Seluruh pimpinan unit organisasi TELKOM, dalam hal pemenuhan kebutuhan SDM.

- d) VP. Manajemen Accounting dan SGM. Finance Center, dalam hal koordinasi penyusunan anggaran SDM.
 - e) SGM. ISC. Dalam hal koordinasi pemenuhan kebutuhan sarana sistem informasi SDM.
- 4) Dalam melaksanakan tugasnya, SGM. HR. Center dibantu oleh beberapa posisi, yaitu :
- a) Deputi SGM. HR. Center.
 - b) Beberapa Senior Mnager, yang selanjutnya disingkat SM, yaitu:
 - (1) SM. Job and Outsource management.
 - (2) SM. Competency Development.
 - (3) SM. Carrer Development.
 - (4) SM. HR. Budget.
 - (5) SM. HRIS.
 - (6) SM. General Support.
 - c) Beberapa SM. Area HR. Center dan HR Representatif.⁵⁰

b. Deputi SGM. HR. Center

- 1) Dalam melaksanakan tugasnya, SGM. HR. Center dibantu oleh Deputi SGM. HR Center.
- 2) SGM. HR. Center bertanggung jawab penuh atas seluruh aktivitas penyelenggaraan HR. Center..
- 3) Pembagian fokus tugas sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) pasal ini, yaitu :

⁵⁰ Dokumen PT. Telkom Divre V Jawa Timur 2010

- a) SGM. HR. Center fokus pada pengendalian fungsi SDM khususnya bidang-bidang job Management, Competency Development, Career Development, HR. Budget, HRIS, serta General Support.
- b) Deputy SGM. HR. Center fokus pada koordinasi dan pengendalian pelaksanaan operasional Area HR. Center.
- c) Atas pembagian fokus peran sebagaimana di maksud dalam ayat (3) pasal ini, deputy SGM. HR. Center tetap melapor mempertanggung jawabkan tugasnya kepada SGM.HR. Center.

c. Bidang Job Management

- 1) Bidang job and Outsource Management dipimpin oleh senior Manager, yang disebut senior Manager Job Management, dan disingkat SM. Job Management.
- 2) Tugas pokok SM. Job Management adalah bertanggung jawab atas pengelolaan job yang mengacu kepada ketentuan job standard baik yang dikelola secara langsung oleh perusahaan maupun outsourcing jobs yang menggunakan tenaga temporer sehingga menjadi terkendali dalam jumlah, waktu, dan kualifikasinya, serta comply terhadap peraturan ketenagakerjaan yang berlaku.
- 3) Untuk melakukan perannya, SM Job Management ditugaskan untuk melaksanakan aktivitas antara lain:

- a) Merumuskan, memutakhirkan, memelihara, dan mengembangkan standar job, berikut *job requirement*, yang disesuaikan dengan perkembangan bisnis serta industrinya.
 - b) Menyusun *position profile* setiap posisi dengan mengacu kepada ketentuan standar *job*.
 - c) Mengelola proses penentuan *job value /level* posisi-posisi dalam organisasi.
- 4) Mengelola data-data dan informasi yang terkait dengan job, yang digunakan dalam pengelolaan manajemen SDM, serta pengelolaan HRIS.
- a) Mengkoordinasi proses input, update, dan mengelola data job.
 - b) Mengkoordinasi penggunaan tenaga temporer, menempatkan, serta melakukan verifikasi permintaan kebutuhan tenaga temporer.
 - c) Mengevaluasi dan mengendalikan penggunaan tenaga temporer.
 - d) Mengusulkan pembangunan sistem informasi khusus pengelolaan tenaga temporer serta mengusulkan pengadaan perangkat yang diperlukan.
- 5) Dalam penyelenggaraan aktivitasnya, SM. Job Management berinteraksi antara lain dengan:
- a) VP. HR. *Policy*, dalam hal koordinasi penyusunan worklorce planning.

- b) VP. *Organization Development*, dalam hal koordinasi penyusunan standar job dan penentuan formasi.
- c) Para VP. Di Direktur pada kelompok *Operation Business* dan VP. Di *Corporate Office* yang terkait dengan fungsi perencanaan / pengembangan bisnis, dalam hal penyusunan *workforce planning*.⁵¹

d. Bidang *Competency Development*

- 1) Bidang *Competency Development* dipimpin oleh senior Manager, yang disebut senior *Manager Competency Development*, dan disingkat SM. *Competency Development*.
- 2) Tugas pokok SM. *Competency Development* adalah tanggung jawab atas efektivitas pengembangan kompetensi SDM perusahaan dan kompetensi organisasi, keseimbangan antara kebutuhan dengan ketersediaan kompetensi sumberdaya manusia, kecepatan dan kesesuaian pemenuhan kebutuhan perusahaan.
- 3) Untuk melakukan perannya, SM *Competency Development* ditugaskan untuk melaksanakan aktifitas antara lain :
 - a) Menjabarkan Master Plan SDM ke dalam program pengembangan kompetensi SDM dan kompetensi organisasi perusahaan.
 - b) Mengelola proses desigh / modeling kompetensi SDM dan kompetensi organisasi perusahaan.

⁵¹ Dokumen PT. Telkom Divre V Jawa Timur 2010

- c) Mengelola program *competency assessment*, yang mencakup penentuan kebutuhan dan permintaan *assessment*, prioritas, penjadwalan, pengolahan hasil *assessment*, pengolahan database kompetensi.
 - d) Mengelola potensi dan kompetensi SDM perusahaan, guna pemenuhan kebutuhan SDM pada seluruh aktivitas perusahaan.
 - e) Mengelola perencanaan dan evaluasi penyelenggaraan pelatihan-pelatihan mandatori dalam memenuhi gap kompetensi SDM dan organisasi.
 - f) Mengelola dan mengkoordinasikan pengembangan kompetensi talent searah dengan rencana pengembangan karir.
 - g) Mengelola dan mengkoordinasikan *design, assessment, delivery* dan analisis pengembangan kompetensi eksekutif.
 - h) Mengelola program pelatihan yang penyelenggaraannya dilakukan secara terpusat dengan mengendalikan program pelatihan karyawan secara keseluruhan (nasional).
 - i) Mengelola proses evaluasi efektifitas pelatihan secara korporasi (nasional).
- 4) Dalam penyelenggaraan aktifitas, SM. *Competency Development* berinteraksi antara lain dengan :
- a) VP. HR. *Policy*, dalam hal koordinasi implementasi HR. *Policy* yang terkait dengan pengembangan kompetensi.

- b) KAPUS dan para senior Manager TTC dalam hal koordinasi perencanaan dan implementasi program pelatihan.
- c) Kepala unit HR *Assessment* dalam hal koordinasi pelaksanaan *assessment*.
- d) Senior Manager HRIS, SM *Career Development*, dan SM HR-Area dalam hal koordinasi pelaksanaan *assessment* dan penyelenggaraan pelatihan.
- e) Pimpinan penyelenggaraan pelatihan baik dalam maupun luar negeri dalam mendesign dan melaksanakan pelatihan individual.

e. Bidang *Career Development*

- 1) Bidang *Career Development* dipimpin oleh Senior Manager, yang disebut Senior Manager *Career Development*, dan disingkat SM. *Career Development*.
- 2) Tugas pokok SM. *Career Development* adalah bertanggung jawab atas efektivitas pendayagunaan SDM perusahaan, keseimbangan antara kebutuhan dengan ketersediaan potensi sumberdaya manusia, kecepatan dan kesesuaian pemenuhan kebutuhan SDM pada seluruh Unit Organisasi Telkom, serta terjaganya keseimbangan antara pemenuhan kebutuhan SDM dengan pemenuhan pengembangan karir.
- 3) Untuk melakukan perannya, SM *Career Development* ditugaskan untuk melaksanakan aktivitas antara lain :

- a) Menjabarkan Master Plan SDM ke dalam program pengembangan karir SDM perusahaan dan kompetensi organisasi.
- b) Mengkordinasikan proses identifikasi, up-dating, dan pemeliharaan data potensi SDM.
- c) Mengkoordinasikan penyelenggaraan dan pelaksanaan proses *recruitment*, sesuai dengan program yang telah ditetapkan (jumlah, jadwal kebutuhan, bidang kompetensi, standar *requirement*).
- d) Merekomendasikan hasil seleksi *recruitment* untuk ditetapkan oleh Direktur SDM.
- e) Mengkoordinasikan proses kerjasama dengan pihak eksternal, yang terkait dengan sumber-sumber *supply* tenaga kerja, termasuk agen penyedia tenaga profesional, serta pembinaan sumber-sumber potensi SDM melalui mekanisme *Co-Op*.
- f) Mengkoordinasikan proses staffing dalam rangka eksekusi program pemenuhan kebutuhan SDM untuk seluruh unit organisasi TELKOM, termasuk pemenuhan SDM yang diperbantukan atau dipekerjakan pada *Subsidiary* / yayasan.
- g) Menyiapkan dan mengkoordinasikan penyusunan inventory dan mapping, pemantauan performansi talent dan merekomendasikan development program dan reward talent.

- h) Mengkoordinasikan proses promosi, mutasi, dan rotasi karyawan dalam rangka pendayagunaan SDM dan pengembangan karir.
 - i) Mengkoordinasikan aktivitas konseling pengembangan karir.
 - j) Merumuskan daftar rencana kebutuhan SDM (jumlah, kualifikasi, jadwal kebutuhan), serta rencana pengalihan kompetensi SDM eksisting untuk rujukan dalam program pendayagunaan SDM eksisting.
 - k) Mengelola pengembangan karir, serta memfasilitasi manajer ini dalam aktivitas yang terkait dengan proses pengembangan karir.
- 4) Dalam penyelenggaraan aktivitasnya, SM. Career Development berinteraksi antara lain dengan:
- a) VP. HR. Polcy, dalam hal koordinasi mplementasi HR. Policy yang terkait dengan pengembangan karir.
 - b) VP. Organization Development, dalam hal koordinasi penyusunan standar job, dan penentuan formasi.
 - c) Para VP. Di derektorat pada kelompok *operating Business* dan VP. Di Corporate Office yang terkait dengan fungsi perencanaan / pengembangan bisnis, dalam hal penyusunan workforce planning.
 - d) Senior Manger Competency Development, HR-IS dan HR-Area dalam hal pengembangan kompetensi talent, maintenance data SDM dan penyelenggaraan proses karir SDM.

f. Bidang HR. Budget

- 1) Bidang Human Resource dipimpin oleh Senior Manager, yang disebut Senior Manager HR. Budget, dan disingkat SM. HR. Budget.
- 2) Tugas pokok SM. HR. Budget adalah bertanggung jawab atas ajurasi dan kewajaran anggaran SDM, guna dukunhan pengambilan keputusan manajemen SDM, serta dukungan pengendalian biaya dalam penyelenggaraan program-program SDM.
- 3) Untuk melakukan peranny, SM. HR. Budget ditugaskan untuk melaksanakan aktifitas antara lain :
 - a) Menjabarkan kebijakan SDM dan kebijakan yang terkait dengan *industrial Relation*, ke dalam prioritas-prioritas program SDM yang diselaraskan dengan kemampuan pembiayaan perusahaan.
 - b) Merumuskan koridor dan parameter penentuan anggaran SDM, khususnya untuk hal-hal yang berhubungan dengan regulasi yang mengatur tentang hubungan hak dan kewajiban antara karyawan dengan perusahaan.
 - c) Merumuskan koridor dan parameter penentuan anggaran SDM, khususnya untuk hal-hal yang mempengaruhi kewajaran kopensasi dan benefit, terkait dengan parameter-parameter ekonomis (*best practice*, market perspektive, tingkat inflasi, tingkat harga / ekonomi suatu wilayah, dll).
 - d) Mengembangkan, meng-up date, daan memelihara berbagai rujukan dan metode yang lazim digunakan (*best practice*) dalam

penentuan anggaran SDM, termasuk up-date metode serta pelaksanaan salary survey.

- e) Merumuskan rencana dan tahapan implementasi program-program kompensasi dan benefit yang diselaraskan dengan tahapan implementasi strategi perusahaan.
 - f) Mengendalikan tahapan implementasi program kompensasi dan benefit yang diselaraskan dengan tahapan implementasi strategi perusahaan, termasuk rencana implementasi organisasi baru / perubahan organisasi.
 - g) Mengkoordinasikan proses penghitungan dan penyusunan anggaran biaya SDM, termasuk pajak dan pensiun.
 - h) Mengendalikan penyerapan anggaran SSDM, serta menyusun laporan penyerapan anggarann SDM.
- 4) Dalam penyelenggaraan aktivitasnya, SM. HR. Budget berinteraksi antara lain dengan:
- a) VP. HR. Policy, dalam hal koordinasi implementasi kebijakan SDM, khususnya untuk hal-hal yang terkait dengan kebijakan kompensasi dan benefit.
 - b) VP. Industri Relation, dalam hal koordinasi implementasi peraturan ketenagakerjaan yang terkait dengan hak dan kewajiban antara perusahaan dan karyawan untuk hal-hal yang berhubungan dengan kompensasi dan benefit.

- c) VP. Management Accounting, khususnya dalam hal penyusunan anggaran SDM.
- d) VP. Organisaation Development, dalam hal koordinasi pengendalian tahapan implementasi strategi perusahaan (termasuk rencana implementasi suatu unit organisasi / peran baru dalam organisasi TELKOM) yang terkait dengan tahapan implementasi program kopensasi dan benefit.

g. Bidang HRIS

- 1) Bidang *Human Resource Informasi System* dipimpin oleh Senior Manager, yang disebut Senior Manager HRIS, dan disingkat SM. HRIS.
- 2) Tugas pokok SM. HRIS adalah bertanggung jawab atas ketersediaan informasi SDM yang akurat, valid, dan *up to date*, yang diperlukan dalam penyelenggaraan manajemen SDM serta pengelolaan proses *payroll*.
- 3) Untuk melakukan perannya, SM HRIS ditugaskan untuk melaksanakan aktivitas antara lain :
 - a) Menjabarkan Master Plan SDM dan kebijakan SDM ke dalam program pengembangan HRIS.
 - b) Merumuskan kriteria kebutuhan (*user requirement*) yang diperlukan untuk proses pengembangan aplikasi sesuai proses bisnis yang berlaku.

- c) Melakukan pengembangan sistem sesuai *user requirement* serta berkoordinasi dengan ISC dalam proses pengembangan aplikasi dan dukungan sistem informasi.
 - d) Mengkoordinasikan pengoprasian HRIS, serta melaksanakan pembinaan kemampuan (*ability*) personil pelaksanaan operasi modul-modul HRIS.
 - e) Mengkoordinasi pengelolaan, updating, dan pemeliharaan data SDM, serta penyajian informasi SDM.
 - f) Mengendalikan dan menjaga keamanan sistem informasi SDM berikut informasi SDM, termasuk mengendalikan otorisasi akses informasi SDM.
 - g) Mengkoordinasi pengelolaan proses *payroll*.
 - h) Mengkoordinasi pengelolaan, validasi, analisis, serta penyajian informasi, guna memfasilitasi kebutuhan penyelenggaraan manajemen SDM.
 - i) Mengkoordinasikan pelaksanaan pengoprasian modul-modul HRIS yang terkait dengan pengelolaan posisi dan formasi.
 - j) Mengkoordinasikan proses layanan informasi SDM.
- 4) Dalam penyelenggaraan aktivitasnya, SM. HRIS berinteraksi antara lain dengan :
- a) VP. HR. *Policy*, dalam hal koordinasi implementasi kebijakan SDM, khususnya untuk hal-hal yang terkait dengan penyusunan parameter dan platform HRIS.

- b) VP. *Treasury & Tax*, khususnya dalam hal koordinasi penyelesaian *payroll*.
- c) VP. *Organisasi Development*, dalam hal oordinasi rancangan struktur data organisasi.
- d) SM. *Job Management*, dalam hal koordinasi pengelolaan posisi dan formasi dalam HRIS.
- e) ISC, dalam hal koordinasi pengembangan aplikasi, pemenuhan dukunagan infrastruktur sistem informasi, serta koordinasi pengelolaan lisensi.
- f) Bidang *General Support*

h. Bidang *General Support* oleh Senior Manager, yang disebut Senior Manager *General Support*, dan disingkat SM. *General Support*.

- 1) Tugas pokok SM. *General Support* adalah tanggung jawab atas kelancaran penyelenggaraan aktivitas HR. Center, yang mencakup dukungan logistik, kesekretariatan dan administrasi perkantoran, serta tanggung jawab atas terselenggaranya perencanaan dan performansi unit, pengelolaan perubahan dan mutu unit, dan pengelolaan Service Level Agreement.
- 2) Disamping tanggung jawab atas duungan manajemen pada HR. Center, SM. *General Support* juga diberikan tanggung jawab atas pengelolaan Satuan Pengamanan Corporate Office.
- 3) Untuk melakukan perannya, SM *General Support* ditugaskan untuk melaksanakan aktivitas antara lain :

- a) Mengelola pemenuhan kebutuhan aktivitas perkantoran HR. Center, yang mencakup kebutuhan logistik perkantoran, pengaturan dan penyediaan sarana kerja di unit HR. Center (termasuk di HR Area).
 - b) Mengelola kesekretariatan dan administrasi perkantoran HR. Center.
 - c) Mengelola perubahan di unit HR. Center.
 - d) Menyusun perencanaan dan mengelola performansi unit HR. Center.
 - e) Mengelola mutu untuk unit HR. Center.
 - f) Menyusun, menegosiasikan, dan mengelola *Service Level Agreement*.
 - g) Mengelola pemenuhan kebutuhan logistik untuk kelancaran aktifitas perkantoran HR. Center.
 - h) Mengelola dan mengkoordinasikan kegiatan satuan pengamanan *Corporate Office*.
- 4) Dalam penyelenggaraan aktivitasnya, SM. General Support berinteraksi antara lain dengan :
- a) VP. Procurement & Asset Management, dalam hal koordinasi kegiatan logistik HR. Center.
 - b) Wakil dari seluruh unit organisasi dalam hal penyusunan SLA.

- c) Para SM di HR. Center dalam hal penyusunan perencanaan, pengelolaan mutu dan performansi unit, serta pengelolaan perubahan untuk unit HR. Center.
- d) VP. Security & Safety Policy, dalam hal koordinasi pelaksanaan pengelolaan Satuan Pengamanan Corporate Office.
- e) Para pengelola logistik di seluruh Unit Organisasi di wilayah (lokasi HR. Area), dalam hal koordinasi pemenuhan kebutuhan operasional HR. Area.

i. HR. Area

- 1) HR. Area adalah unit organisasi pelaksanaan operasional HR. Center yang berlokasi di wilayah / lokasi dari unit-unit bisnis yang diberikan dukungan fungsi SDM dan layanan SDM.
- 2) HR. Area dipimpin oleh Operation Senior Manager, yang disebut Operation Senior Manager HR. Area, dan disingkat OSM. HR Area.
- 3) Tugas pokok OSM. HR. Area adalah bertanggung jawab atas efektivitas pelaksanaan dukungan fungsi SDM dan layanan SDM kepada seluruh unit organisasi TELKOM di suatu wilayah tertentu, dan dalam pelaksanaan operasi pelayanannya, OSM HR. Area bertanggung jawab kepada pimpinan Unit yang dilayani.
- 4) Untuk melakukan perannya, OSM. HR. Area ditugaskan untuk melaksanakan aktivitas dengan lingkup layanan kepada seluruh unit organisasi TELKOM di areanya, antara lain

- a) Mengelola penyelenggaraan pendayagunaan SDM, yang mencakup promosi, mutasi, rotasi, serta penugasan, dalam rangka pemenuhan kebutuhan tenaga kerja dan optimalisasi SDM bagi penyelenggaraan aktivitas bisnis.
- b) Melaksanakan pengendalian biaya SDM, kontrol dan proses payroll.
- c) Mengkoordinasikan pelaksanaan proses staffing.
- d) Mengelola pengembangan kompetensi dan pemenuhan kebutuhan training.
- e) Mengkoordinasikan pengelolaan HRIS dan layanan informasi SDM.⁵²

B. Penyajian Data

1. Kepemimpinan yang mendatangkan inovasi dan perubahan terhadap para pengikutnya

Perkembangan dunia khususnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, semakin memperkuat keyakinan kita tentang strateginya peranan sumber daya manusia sebagai faktor pertama dalam menentukan keberhasilan pembangunan nasional. Kuatnya keyakinan tersebut selain dinyatakan oleh para ahli dan para Pemimpin, secara teguh dan jelas tercermin pula dalam GBHN tahun 1993 yang menyatakan bahwa: pendidikan nasional berdasarkan Pancasila, bertujuan untuk meningkatkan

⁵² Dokumen PT. Telkom Divre V Jawa Timur 2010

kualitas manusia Indonesia yang beriman dan taqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, berpribadian dan berdisiplin, bekerja keras, tangguh, tanggung jawab, mandiri, cerdas dan terampil serta sahat jasmani dan rohani.⁵³

Dalam suatu organisasi peran dan fungsi pemimpin sangat menunjang perkembangan organisasi. Banyak para ahli berusaha untuk mengupas dan menerangkan tentang kepemimpinan, namun sampai sekarang ini belum ada devinisi yang mewakili dan yang dapat mencakup tepat dan disetujui bersama. Berbagai devinisi ada yang dihubungkan dengan posisi pemimpin dalam organisasi dan devinisi lain dihubungkan dengan kualitas kepribadian pemimpin. Istilah kepemimpinan ini timbul karena adanya perbedaan dan peranan manusia dalam organisasi dan didasarkan pada perbedaan tugas yang menentukan adanya kepemimpinan.

Di dalam bahasa Indonesia pemimpin sering disebut penghulu, pemuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, pengurus penggerak, ketua, kepala, penuntun, raja, tua-tua dan sebagainya.⁵⁴

Menurut Shartle dalam Permadi mengklasifikasikan bahwa pemimpin adalah:

- Seseorang yang mempunyai pengaruh positif terhadap orang lain.

⁵³ Ketetapan MPR, No. II/MPR/1993, GBHN, BP-7 Pusat, 1994, hal. 158

⁵⁴ Permadi, 1996, *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Majemen*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara), hal. 9.

- Seseorang yang paling banyak berpengaruh dalam menentukan dan mencapai tujuan kelompok atau organisasi.
- Seseorang yang dipilih sebagai pemimpin oleh kelompok.

Seseorang yang mempunyai lebih banyak pengaruh positif dari pada anggota-anggota lain dalam suatu organisasi.⁵⁵

Dari beberapa pendapat di atas dapat dikatakan bahwa pemimpin adalah orang yang menjadi panutan untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan kepemimpinan adalah suatu proses atau kegiatan yang dilakukan oleh pemimpin. Mifta Thaha mengatakan kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.⁵⁶

Kepemimpinan transformasional (*transformasional leaders*) mirip dengan pemimpin-pemimpin karismatik, tetapi dibedakan oleh kemampuan khusus mereka untuk mendatangkan inovasi dan perubahan dengan menghargai kebutuhan dan perhatian para pengikut. Membantu mereka melihat masalah-masalah lama dalam cara-cara baru, dan mendorong mereka untuk mempertanyakan status quo. Pemimpin-pemimpin transformasional menciptakan perubahan signifikan dalam diri para pengikut dan dalam tubuh organisasi.⁵⁷

⁵⁵ Shartle, *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Manajemen* hal. 10.

⁵⁶ Mifta Thaha, 1983, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta: Grafindo Persada), hal. 9.

⁵⁷ Richard L. Daft. *Managemen/Manajemen*, hal. 341.

Pemimpin-pemimpin tranformasional tidak semata-mata mengandalkan peraturan dan insentif nyata untuk mengontrol transaksi-transaksi khusus dengan para pengikut. Mereka berfokus pada kualitas yang tidak nyata seperti visi, nilai-nilai yang sama, dan ide-ide untuk memberi arti yang lebih besar pada bermacam-macam aktivitas, dan mencari landasan yang sama untuk melibatkan para pengikutnya dalam proses perubahan.⁵⁸

Upaya Telkom dalam memberikan layanan, dengan jaminan bahwa pelanggan akan mendapatkan layanan terbaik, berupa kemudahan, produk dan jaringan berkualitas, dengan harga kompetitif, Telkom mengelola bisnis melalui praktek-praktek terbaik dengan mengoptimisasikan sumber daya manusia yang unggul, penggunaan teknologi yang kompetitif, serta membangun kemitraan yang saling menguntungkan dan saling mendukung secara sinergis. Upaya ini dilatar belakangi bahwa Telkom berupaya untuk menempatkan diri sebagai perusahaan *infoCom* terkemuka dikawasan Asia Tenggara. Upaya-upaya itu seperti diungkapkan bapak Djoni:

*Pertama adalah membentuk efektifitas dalam menyelenggarakan dukungan fungsi SDM kepada seluruh unit organisasi TELKOM. Dorongan yang efektif dalam upaya pemberdayaan masyarakat merupakan dasar kelancaran pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia pada seluruh aktifitas bisnis diseluruh unit organisasi TELKOM dengan tanggung jawab yang tinggi terhadap keberhasilan suatu kegiatan.*⁵⁹

⁵⁸ Richard L. Daft, *Managemen*, hal. 342.

⁵⁹ Wawancara dengan Bapak Djoni pada tanggal 12 Mei 2011

2. Mewujudkan Perubahan Yang Signifikan Dalam Organisasi

Secara khusus, manajer sumber daya manusia harus memiliki peran yang sangat signifikan dalam memobilisasi kompetensi individu agar selaras dengan kompetensi inti organisasi. Manajer sumber daya manusia juga harus terlibat langsung dalam proses transformasi kompetensi individu, dimana kompetensi individu diubah menjadi *core competence organisasi*. Transformasi tersebut bukanlah hanya sekedar masalah pelatihan-pelatihan (*training*) saja, melainkan juga harus melibatkan semua karyawan dalam organisasi agar dapat bekerja sama dalam sebuah *teamwork*. Selanjutnya, agar kompetensi organisasi dapat dikomunikasikan dengan baik, maka sangatlah penting untuk merespons lingkungan dan kondisi dimana pembelajaran kompetensi tersebut dapat diwujudkan. Hal ini akan menjadi krusial karena proses pembelajaran kompetensi memerlukan *learning competences* atau *learning by learning*.

Kepercayaan yang dibina antar karyawan maupun antara karyawan dengan pihak manajemen juga merupakan faktor kunci lain yang memungkinkan terwujudnya proses pembelajaran kompetensi. Rasa saling percaya akan meningkatkan motivasi dan rasa percaya diri masing-masing karyawan. Kepercayaan tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk verbal maupun non verbal. Selanjutnya, kepercayaan tersebut dapat ditumbuhkan oleh sistem manajerial yang terdiri atas 1) intensif, 2) pendidikan pelatihan, 3) sistem dan 4) kebijakan.⁶⁰

⁶⁰ Moehariono, 2009, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, hal. 43-44.

Sebagai suatu organisasi, maka gerak langkahnya diikuti berbagai faktor pendukung dan penghambatnya. Kedua faktor ini harus senantiasa menjadi perhatian karena akan menimbulkan suatu pemikiran dan gagasan baru untuk menetapkan program yang lebih baik dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Rasa saling percaya diantara kita tetap kita jaga, karena kepercayaan akan meningkatkan motivasi dan rasa percaya diri masing-masing karyawan. Kepercayaan tersebut dapat membawa organisasi ini menuju yang lebih baik. Kepercayaan yang dibina antar karyawan maupun antara karyawan dengan pihak manajemen inilah yang sampai saat ini kita terapkan.⁶¹

3. Tujuan Kepemimpinan Transformasional PT.Telkom

Saat ini telah banyak perusahaan yang telah menerapkan model kepemimpinan transformasional. Apapun tujuan atau motif perusahaan menerapkan model kepemimpinan transformasional, yang pasti kepemimpinan transformasional penting untuk dilakukan. Sebagaimana yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa kepemimpinan transformasional merupakan modal sebuah perusahaan untuk maju berkembang pesat.

Selain tujuan diatas, ada beberapa tujuan yang mendorong PT. Telkom untuk terus mengembangkan model kepemimpinan transformasional yang ada. Beberapa tujuan itu, bapak Djoni menambahkan antara lain adalah sebagai berikut:

Menambah kepercayaan diri karyawan dalam memasuki pasar kerja, meningkatkan citra perusahaan dimata pelanggan PT.Telkom, mendorong peningkatan reputasi dalam pengoperasian perusahaan,

⁶¹ Wawancara dengan Bapak Sahid pada tanggal 12 Mei 2011

*meningkatkan kebersamaan dalam setiap kegiatan organisasi, meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja, sehingga semangat loyalitas terhadap perusahaan akan berkembang, Menciptakan karakter diri dan kepribadian yang kuat serta bermoralitas yang tinggi.*⁶²

Beberapa tujuan tersebut, hendaknya dapat juga dijadikan tujuan oleh perusahaan lain yang telah melakukan model kepemimpinan transformasional. Melihat contoh diatas, dapat memberikan gambaran kepada kita bahwa model kepemimpinan transformasional bukan hanya untuk mengejar keuntungan ekonomi tapi juga dapat menciptakan karakter diri dan kepribadian yang kuat serta bermoralitas yang tinggi. Apa yang dilakukan oleh PT. Telkom telah membuktikan bahwa sudah saatnya bagi setiap perusahaan maupun instansi untuk memperhatikan model kepemimpinan transformasioanal karena banyak manfaat positif yang dapat diperoleh dalam pengaplikasiannya.

4. Model Kepemimpinan Transformasional di PT Telkom

Pada umumnya studi-studi kepemimpinan pada tahap awal mencoba meneliti tentang watak individu yang melekat pada diri pemimpin, misalnya:

- a. Kejujuran
- b. Kematangan
- c. Ketegasan
- d. Kecakapan berbicara
- e. Mudah bergaul

⁶² Wawancara dengan Bapak Djoni pada tanggal 12 Mei 2011

Ada lima kategori faktor pribadi yang membedakan antara pemimpin dan bawahan yaitu:

- a. Kapasitas
- b. Prestasi
- c. Tanggung jawab
- d. Partisipasi
- e. Status dan situasi

Namun demikian banyak studi yang menunjukkan bahwa faktor-faktor yang membedakan antara pemimpin dan pengikut dalam satu studi tidak konstiten dan tidak didukung dengan hasil-hasil studi yang lain.

Disamping

itu, watak pribadi bukanlah faktor yang dominan dalam menentukan keberhasilan kinerja para pemimpin.⁶³

5. Tingkat Keberhasilan Model Kepemimpinan Transformasional di PT.Telkom Indonesia

Kelancaran serta keberhasilan suatu proses kegiatan agar dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien, antara lain ditentukan oleh adanya perencanaan yang matang, organisasi yang tepat sebagai satu sistem yang harmonis dan dikelola oleh pelaksana yang kompeten dan berdedikasi. Perencanaan ini pada hakikatnya merupakan salah satu fungsi dalam manajemen yang secara keseluruhan tidak dapat dilepaskan dari fungsi lainnya dan peranannya dirasakan sangat penting.

⁶³ Wawancara dengan Bapak Joko pada tanggal 29 April 2011.

Perencanaan ini merupakan suatu iktiar untuk menjamin agar setiap usaha kerjasama itu berhasil dengan sukses, bukan saja “apa” yang harus diperbuat, melainkan “bagaimana”, “di mana”, “kapan”, dan oleh “siapa”. Segala sesuatu harus dilaksanakan, untuk melihat hakikat inti dari perencanaan. Para ahli di dalam manajemen mengemukakan pendapat selalu berlainan dan belum mempunyai suatu kesepakatan, meskipun mempunyai prinsip yang sama.

Perencanaan dalam arti seluas-luasnya di sini tidak lain adalah suatu proses untuk mempersiapkan secara sistematis kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.⁶⁴

Tingkat keberhasilan kepemimpinan transformasional pada PT. Telkom Indonesia Surabaya, mengalami peningkatan yang sangat bagus, sebagai bukti PT. Telkom sering kali memunculkan sebuah inovasi dalam bentuk produk-produknya yang baru guna memenuhi kebutuhan konsumen yang nantinya akan memberikan pengaruh terhadap pertumbuhan perusahaan tersebut. Dari situ terlihat bahwa model kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh pemimpin-pemimpin perusahaan Telkom mengalami sebuah proses keberhasilan untuk mewujudkan visi dan misi yang sudah dibuat oleh perusahaan.⁶⁵

⁶⁴ A. W. Widjaja, 1987, *Perencanaan sebagai Fungsi Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara), hal 13

⁶⁵ Wawancara dengan Bapak Djoni pada tanggal 29 April 2011

6. Pandangan Karyawan Mengenai Model Kepemimpinan Transformasional di PT. Telkom Indonesia

Kepemimpinan transformasional mempunyai tujuan untuk menciptakan suatu inovasi guna mengembangkan sebuah organisasi. Para karyawan PT. Telkom mempunyai pandangan mengenai model kepemimpinan yang ada dalam tubuh perusahaan yang mereka tempati sebagai sumber kehidupan. Kepemimpinan pada PT. Telkom tidak mengandalkan peraturan dan insentif nyata untuk mengontrol transaksi-transaksi khusus dengan para pengikut. Mereka berfokus pada kualitas yang tidak nyata seperti visi, nilai-nilai yang sama, dan ide-ide untuk memberi arti yang lebih besar pada bermacam-macam aktivitas, dan mencari landasan yang sama untuk melibatkan para pengikutnya dalam proses perubahan.

Untuk itu organisasi mengikuti Filosofi *total quality management*, yaitu bahwa seluruh anggota organisasi berusaha melaksanakan semua konsep manajemen yang mengarah pada perbaikan terus menerus, dan kegiatan organisasi dilaksanakan melalui kerjasama tim atau gotong royong, dan tim tersebut harus memahami semua fungsi yang ada agar mempunyai keunggulan daya saing yang tinggi⁶⁶

Kepercayaan yang tinggi dari karyawan yang dibangun dari sikap dan perilaku pemimpin itu sendiri dalam keteladannya, sehingga

⁶⁶ Agus Sabardi, 1987, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: OPP AMP YKPM), hal 2

para karyawan menyikapi pemimpin dengan penuh harapan. Kepercayaan yang dibangun akhirnya melahirkan percaya diri baik bagi karyawan maupun pimpinan.⁶⁷

C. Analisis Data

Kepemimpinan adalah seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai satu sasaran tertentu. Jadi, pemimpin itu harus memiliki satu atau beberapa kelebihan, sehingga dia mendapat pengakuan dan respek dari para pengikutnya, serta dipatuhi segala perintahnya.

Tujuan umum suatu lembaga memiliki seorang pemimpin yang baik adalah untuk kemajuan kinerja para karyawan, yang akhirnya menjadi lembaga yang berkembang sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.

Organisasi adalah sebagai wadah kerja sama sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Sebagaimana telah kita ketahui bahwa seorang pemimpin dalam sebuah lembaga tidak hanya cukup dengan modal fisik saja melainkan harus mempunyai kemampuan dalam bidang tersebut. seperti yang dilakukan PT. Telkom dalam hal menerapkan wewenangnya yaitu, menetapkan program pendayagunaan seluruh sumberdaya manusia perusahaan pada seluruh aktifitas perusahaan, termasuk pendayagunaan SDM dalam bentuk diperbantukan atau dipekerjakan di luar

⁶⁷ Wawancara dengan Bapak Joko pada tanggal 29 April 2011

organisasi TELKOM, serta dalam menjalankan peranannya yaitu berkoordinasi dalam hal penghitungan anggaran SDM, yang terkait dengan kebijakan dan program-program SDM.

Pemimpin adalah seorang yang paling banyak berpengaruh dalam menentukan dan mencapai tujuan kelompok atau organisasi.⁶⁸

Kepemimpinan yaitu kegiatan untuk mempengaruhi pihak lain baik perorangan atau kelompok.⁶⁹

Sifat yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin yang baik, menurut Ki Hajar Dewantara yaitu:

1. Ing garso sung tulodo (dimuka harus memberi tauladan) bahwa menjadi seorang pemimpin harus melalui sikapnya dan perbuatannya menjadikan dirinya pada anutan dan ikutan bagi orang yang dipimpinnya.
2. Ing madya mangun karsa (ditengah membangun karsa) seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat bersuakarsa dan berkreasi pada orang-orang yang dibimbingnya.
3. Tutwuri handayani (mengikuti dari belakang dengan kewibawaan) pemimpin harus mendorong orang-orang yang dipimpinnya menjadi berani berjalan didepan dan berani bertanggung jawab.⁷⁰

Selanjutnya yang dikatakan kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh manajer atau pemimpin dimana kemampuannya bersifat tidak umum dan diterjemahkan melalui kemampuan

⁶⁸ Permadi, 1996, *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Manajemen*, hal.9

⁶⁹ Miftah Toha, 1983, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta: Grafindo Persada), hal. 9

untuk merealisasikan misi, mendorong para anggota untuk melakukan pembelajaran, serta mampu memberikan inspirasi kepada bawahan mengenai berbagai hal baru yang perlu diketahui dan dikerjakan.⁷¹

Dalam suatu organisasi maupun lembaga sebuah kepemimpinan juga mempunyai fungsi untuk mengetahui bagaimana menjalankan organisasi tersebut.

Adapun fungsi-fungsi kepemimpinan dalam sebuah organisasi ialah

1. Memprakarsai struktur organisasi.
2. Menjaga adanya koordinasi dan integritas organisasi, supaya semuanya beroperasi secara efektif.
3. Merumuskan tujuan institusional atau organisasi, dan menentukan sarana serta cara-cara yang efisien untuk mencapai tujuan tersebut.
4. Menengai pertentangan dan konflik-konflik yang muncul, dan mengadakan evaluasi serta evaluasi-ulang.
5. Mengadakan revisi, perubahan, inovasi pengembangan, dan penyempurnaan dalam organisasi.

Dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan, seorang pemimpin dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik apabila:

1. Memberikan kepuasan terhadap kebutuhan langsung para bawahannya.
2. Menyusun “jalur” pencapaian tujuan (untuk melakukan hal ini pemimpin perlu memberikan pedoman untuk mencapai tujuan perusahaan bersamaan dengan pemuasan kebutuhan para karyawan).

⁷⁰ Ibnu Syamsi, 1983, *Pokok-Pokok Organisasi Dan Manajemen* (Jakarta: Rineka Cipta) hal.141-142).

3. Menghilangkan hambatan-hambatan pencapaian tujuan.
4. Mengubah tujuan karyawan sehingga tujuan mereka bisa berguna secara organisatoris.⁷²

Semua fungsi-fungsi kepengurusan yang ada sangat berpengaruh dalam proses pengembangan PT. Telkom terutama fungsi perencanaan mbak, karena setiap organisasi pasti butuh suatu rencana untuk mencapai suatu tujuan dalam program kerja dan untuk mengetahui apakah perencanaan itu bisa terlaksana atau tidak.

Dan rencana kita tetap melihat masa depan atau ke jangka panjang baik yang dekat maupun yang jauh, sebab PT. Telkom ini mempunyai rencana untuk jangka panjang dan jangka pendek, karena pada intinya rencana tersebut harus mampu melihat ke masa depan.

Perencanaan di sini berperan menentukan tujuan dan prosedur mencapai tujuan, memungkinkan organisasi mendapat sumber daya untuk mencapai tujuan, memperjelas bagi anggota pengurus yang melakukan berbagai kegiatan sesuai dengan tujuan dan prosedur yang memungkinkan untuk memantau dan mengukur keberhasilan organisasi serta mengatasi bila ada kekeliruan.⁷³

Sebelum melakukan fungsi-fungsi yang sudah ada, lanjut Djoni, kita harus mengetahui tentang kriteria kepemimpinan yang nantinya akan menjadi pedoman dalam sebuah lembaga dalam menentukan seorang pemimpin untuk dapat memajukan atau mengembangkan organisasi yang dipimpinya, sesuai dengan tujuan-tujuan yang sudah dibuat bersama. Seperti yang dijelaskan Djoni ada beberapa kriteria dalam kepemimpinan dan menjadi pedoman di PT. Telkom antara lain:

1. Ketika seorang pemimpin dicintai oleh bawahan. Organisasi yang dipimpinya akan berjalan dengan baik jika kepemimpinannya dinahkodai oleh pemimpin yang dicintai oleh bawahan.

⁷¹ Ernie Trisnawati Sule & Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, hal. 274.

⁷² Wawancara dengan Bapak Heru pada tanggal 12 April 2011

2. Pemimpin yang mampu menampung aspirasi bawahannya. Selain dicintai, pemimpin yang baik juga dapat menerima kritik dari bawahannya.
3. Pemimpin yang selalu bermusyawarah. Seorang pemimpin selain harus siap menerima dan mendapatkan saran dan kritikan, pemimpin yang sukses juga selalu bermusyawarah. Musyawarah dilakukan dengan orang-orang tertentu untuk membahas persoalan-persoalan yang berkaitan dengan kebijakan-kebijakan publik, atau yang bersangkutan dengan kepentingan umum dari perusahaan.
4. Pemimpin yang tegas. Pemimpin selain dicintai dan bermusyawarah, seorang pemimpin harus mempunyai sifat yang tegas terhadap bawahannya.⁷⁴

PT. Telkom merupakan perusahaan negara yang berorientasi pada pelayanan telekomunikasi nasional maupun internasional yang mana di dalamnya terdapat empat gaya kepemimpinan antara lain:

- a. *Telling* atau Konsultatif, (orientasi tugas tinggi-hubungan rendah): pemimpin mendefinisikan peranan-peranan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas dan mengatakan pada pengikutnya apa, dimana, bagaimana dan kapan untuk melakukan tugas-tugas.
- b. *Selling* atau Intruktif (orientasi tugas tinggi-hubungan tinggi) : pemimpin menyediakan intruksi-intruksi terstruktur bagi pengikutnya tetapi juga sportif.

⁷³ Wawancara dengan Bapak Heru pada tanggal 12 April 2011

⁷⁴ Wawancara dengan Bapak Djoni pada tanggal 12 Mei 2011

- c. *Participating* (orientasi tugas rendah-hubungan tinggi): pemimpin dan pengikut saling berbagai dalam keputusan-keputusan mengenai bagaimana yang paling baik untuk menyelesaikan suatu tugas dengan kualitas tinggi.
- d. *Delegation* (orientasi tugas rendah- hubungan rendah): pemimpin menyediakan sedikit pengarahan secara seksama, spesifik atau dukungan pribadi terhadap pengikutnya.

Saat ini telah banyak perusahaan yang telah menerapkan model kepemimpinan transformasional. Apapun tujuan atau motif perusahaan menerapkan model kepemimpinan transformasional, yang pasti kepemimpinan transformasional penting untuk dilakukan. Sebagaimana yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa kepemimpinan transformasional merupakan modal sebuah perusahaan untuk maju berkembang pesat.

Ada beberapa tujuan yang mendorong PT. Telkom untuk terus mengembangkan model kepemimpinan transformasional yang ada. Beberapa tujuan itu antara lain adalah sebagai berikut:

1. *Menambah kepercayaan diri karyawan dalam memasuki pasar kerja.*
2. *Meningkatkan citra perusahaan dimata pelanggan PT.Telkom*
3. *Mendorong peningkatan reputasi dalam pengoperasian perusahaan.*
4. *Meningkatkan kebersamaan dalam setiap kegiatan organisasi.*
5. *Meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja, sehingga semangat loyalitas terhadap perusahaan akan berkembang.*
6. *Menciptakan karakter diri dan kepribadian yang kuat serta bermoralitas yang tinggi.*⁷⁵

Dari beberapa tujuan tersebut, memberikan gambaran kepada kita bahwa model kepemimpinan transformasional bukan hanya untuk mengejar keuntungan ekonomi tapi juga dapat menciptakan karakter diri dan kepribadian

yang kuat serta bermoralitas yang tinggi. Apa yang dilakukan oleh PT. Telkom telah membuktikan bahwa sudah saatnya bagi setiap perusahaan maupun instansi untuk memperhatikan model kepemimpinan transformasional karena banyak manfaat positif yang dapat diperoleh dalam penerapannya.

Penerapan model kepemimpinan transformasional di PT. Telkom Divre V Jawa Timur dapat dilihat berdasarkan tugas serta wewenang yang diberikan kepada pihak SGM. HR. Center yang mana mempunyai tugas-tugas sebagai berikut:

1. SGM HR. Center bertanggung jawab atas hal-hal sebagai berikut :
 - a. Efektif menyelenggarakan dukungan fungsi SDM kepada seluruh unit organisasi TELKOM.
 - b. Kelancaran pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia pada seluruh aktifitas bisnis diseluruh Unit Organisasi Telkom.
 - c. Pengembangan dan pendayagunaan potensi sumberdaya manusia perusahaan secara optimal.
 - d. Ketepatan dalam proses rekrut dan *assessment* (waktu, jumlah, kualitas).
 - e. Terkendalinya anggaran biaya SDM perusahaan.
 - f. Kelancaran mekanisme pengembangan karir.
 - g. Kelengkapan, validitas, dan akurasi data SDM.
 - h. Teridentifikasi, terpelihara, dan standarisasi job-job di Telkom, termasuk job requirement-nya.
 - i. Efektivitas penyelenggaraan fungsi SDM kepada seluruh Unit Bisnis.

⁷⁵ Wawancara dengan ibu Suharsini pada tanggal 12 Mei 2011

- j. Efektivitas penyelenggaraan dukungan operasi *Corporate Office*, khususnya berupa pengendalian satuan pengamanan *Corporate Office*.
2. SGM. HR. Center diberikan wewenang untuk:
- a. Menetapkan rencana pemenuhan kebutuhan tahunan SDM.
 - b. Menetapkan program pendayagunaan seluruh sumberdaya manusia perusahaan pada seluruh aktifitas perusahaan, termasuk pendayagunaan SDM dalam bentuk diperbantukan atau dipekerjakan di luar organisasi Telkom.
 - c. Menetapkan pengaturan dan penentuan hasil seleksi dalam proses rekrutmen.
 - d. Menetapkan metode, parameter, serta hasil penghitungan anggaran biaya SDM perusahaan.
 - e. Menetapkan pengetarun pengelolaan data dan informasi SDM.
 - f. Menetapkan user requirement untuk pengembangan HRIS.
 - g. Mengendalikan operasi satuan (SATPAM) khusus pada *Corporate Office*.