

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

Telkom merupakan perusahaan milik Badan Usaha Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang informasi dan komunikasi. Sejarah PT Telkom Indonesia ini bermula pada pendirian badan usaha swasta penyedia layanan pos dan telegraf pada tahun 1882. Pada 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). Tahun 1974 PN Telekomunikasi disesuaikan menjadi perusahaan Umum Telekomunikasi (PERUMTEL). Beberapa kali diubah namanya, hingga kemudian pada tahun 1980 Indonesia mendirikan jasa telekomunikasi nasional maupun internasional dan seluruh saham PT Indonesian Satellite Corporation Tbk. (Indosat) di ambil alih oleh pemerintah RI menjadi BUMN. Pada tahun 1989, ditetapkan UU Nomor 3 Tahun 1989 tentang telekomunikasi, yang juga mengatur peran swasta dalam penyelenggaraan telekomunikasi. Pada tahun 1991 Perumtel berubah bentuk menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) Telekomunikasi Indonesia berdasarkan PP No 25 Tahun 1991. 1995 Penawaran Umum perdana saham Telkom (*Initial Public Offering*) dilakukan pada tanggal 14 November 1995. Sejak itu saham Telkom tercatat dan diperdagangkan di Bursa Efek Jakarta (BEJ), Bursa Efek Surabaya (BES), *New York Stock Exchange* (NYSE) dan *London Stock Exchange* (LSE). Saham TELKOM juga diperdagangkan tanpa pencatatan (*Public Offering Without Listing*) di *Tokyo Stock Exchange*.

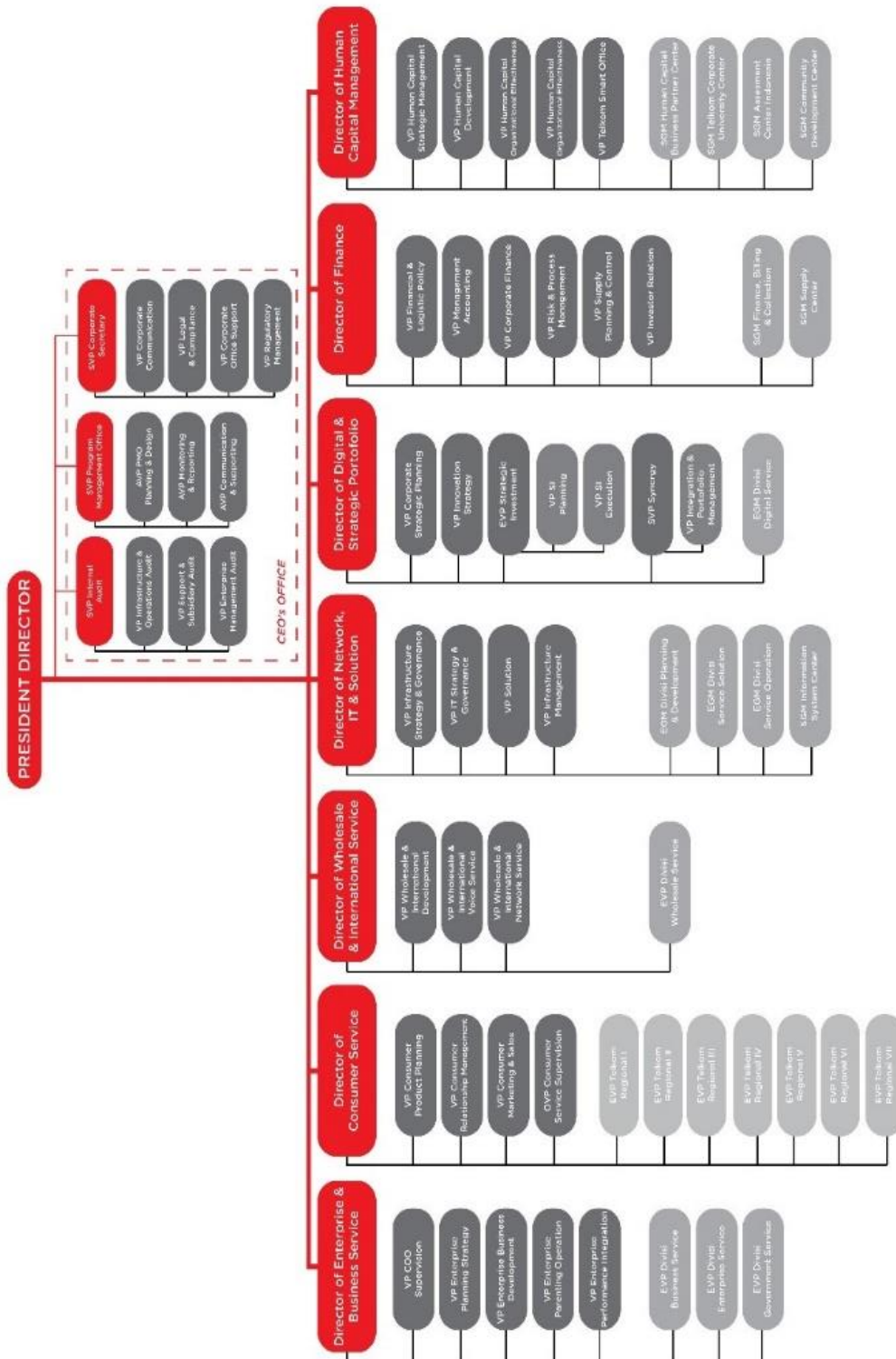
Kerjasama Operasi (KSO) mulai diimplementasikan pada 1 Januari 1996 di wilayah Divisi Regional I Sumatra dengan mitra PT Pramindo Ikat Nusantara (Pramindo), Divisi Regional III Jawa Barat dan Banten-dengan mitra PT Aria West International (AriaWest), Divisi Regional IV Jawa Tengah dan DI Yogyakarta - dengan mitra PT Mitra Global Telekomunikasi Indonesia (MGTI), Divisi Regional VI

Kalimantan dengan mitra PT Dayamitra Telekomunikasi (Dayamitra), dan Divisi Regional VII Kawasan Timur Indonesia-dengan mitra PT Bukaka Singtel.

Tahun 2001 Telkom membeli saham Telkomsel sebanyak 35% dari PT Indosat sebagai restrukturisasi industri jasa telekomunikasi di Indonesia. Pada tanggal 23 Oktober 2009, Telkom meluncurkan “*New Telkom*” (“Telkom Baru”) yang ditandai dengan penggantian identitas perusahaan. Sejak 1 Juli 1995 PT Telkom telah menghapus struktur wilayah usaha telekomunikasi (WITEL) dan secara de facto meresmikan dimulainya era Divisi Network. Badan Usaha utama dikelola oleh 7 divisi regional dan 1 divisi network. Divisi regional menyelenggarakan jasa telekomunikasi di wilayah masing masing dan divisi network menyelenggarakan jasa telekomunikasi jarak jauh luar negeri melalui pengoperasian jaringan transmisi jalur utama nasional.

### **1.1.1 Struktur Organisasi Perusahaan**

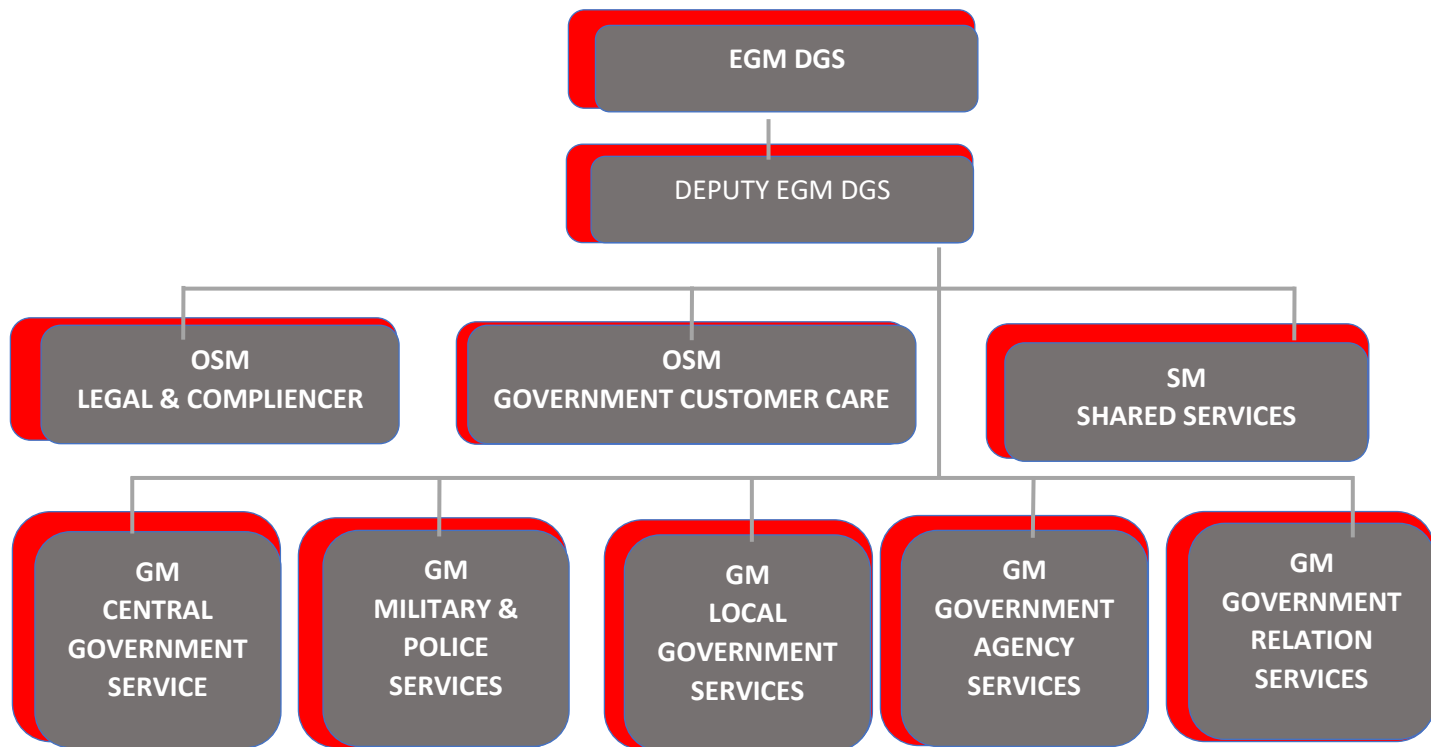
Struktur organisasi adalah suatu hubungan dan susunan pada perusahaan yang memiliki keterkaitan dalam tiap posisinya untuk menjalankan kegiatan operasional yang sudah dirumuskan sebelumnya. Dengan adanya struktur organisasi dapat memudahkan dalam pekerjaan antar suatu posisi dengan posisi lain. Berikut Gambar 1.1 menjelaskan gambaran struktur organisasi Perusahaan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.



**Gambar1.1 Struktur Organisasi Perusahaan Telkom**

Sumber: [www.telkom.co.id](http://www.telkom.co.id)

Kemudian secara lebih spesifik struktur organisasi Unit Government Service yang menjadi objek penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar1.2 Struktur Organisasi Unit Government Service**

*Sumber :* (Business Planning, Divisi Government Service – 2nd Year Dgs4value, 2019)

Unit Government Service adalah Organisasi di Telkom Indonesia yang terdiri dari Sub Unit dan Unit Operasi/Unit Bisnis yang berada dibawah kendali dan tanggung jawab Direktur *Government Service*.

**1. Bidang *Legal & Compliance* Bidang *Legal & Compliance* (LNC) dipimpin oleh *Operation Senior***

Manager (OSM) yang selanjutnya disebut *OSM Legal & Compliance*. *OSM Legal & Compliance* bertanggung jawab atas kualitas dan efektivitas pengelolaan legal dan bidding segmen Pemerintahan. Aktivitas utama bidang LNC antara lain :

- a. Mengelola *bidding* termasuk pengelolaan CPE dan *outbound logistic*
- b. Mengelola aspek hukum dari bisnis DGS

- c. Mengelola legal and compliance, termasuk didalamnya legal settlement dan compliance review and control.

## **2. Bidang *Government Customer Care***

Bidang *Government Customer Care* dipimpin oleh Operation Senior Manager (OSM) yang selanjutnya disebut OSM GCC. OSM GCC bertanggung jawab atas kualitas dan efektifitas penyelenggaraan customer care segmen pemerintahan termasuk VVIP dan VIP customer. Aktivitas utama Bidang GCC antara lain:

- a. Mengelola Contact Center
- b. Mengelola Customer Handling
- c. Mengelola layanan untuk VVIP dan VIP
- d. Mengelola pengendalian atas service handling
- e. Mengelola kinerja SLG dan SLA dan pelaporan SLG
- f. Mengelola rekonsiliasi layanan yang mencakup analisis SLG dan rekonsiliasi SLG

## **3. Bidang *Shared Service***

Bidang *Shared Service* dipimpin oleh *Senior Manager (SM)* yang selanjutnya disebut SM Shared Service. SM Shared Service bertanggung jawab atas kualitas dan efektifitas pengelolaan proses kesekretariatan, logistik, optimalisasi sumber daya, analisis prediktif, revenue assurance, quality & change management, business development dan pengelolaan account data. Aktivitas utama Bidang Shared Service antara lain :

- a. Mengelola fungsi kesekretariatan, logistik dan optimalisasi resource
- b. Mengelola fungsi revenue assurance dan analisis prediktif
- c. Mengelola fungsi quality dan change management
- d. Mengelola Business Development
- e. Mengelola account data pada pelanggan segmen pemerintahan

#### **4. Unit Government Relation Service**

Unit Government Relation Service dipimpin oleh General Manager Government Relation Service yang selanjutnya disebut sebagai GM GRS. GM GRS bertanggung jawab atas pengelolaan *ICT advisory support, induksi, edukasi* dan pengelolaan account team management pada pelanggan segmen pemerintahan sesuai strategi yang ditetapkan. Aktivitas utama unit Government Relation Service antara lain :

- a. Mengelola ICT advisory support kepada pelanggan
- b. Mengelola induksi dan edukasi kepada pelanggan
- c. Mengelola program customer satisfaction and loyalty survey (CSLS).
- d. Mengelola dan menyusun kebutuhan pengembangan account team.

#### **5. Unit Government Service Segmen**

Unit Government Service Segmen dipimpin oleh General Manager Government Service Segmen yang selanjutnya disebut sebagai GM GSS. GM GSS bertanggung jawab atas pencapaian target pendapatan di segmen pelanggan yang dikelolanya, kepuasan serta loyalitas pelanggan di setiap segmen yang dikelolanya sesuai strategi yang ditetapkan. Aktivitas utama unit Government Service Segmen antara lain:

- a. Mengelola customer interface management
- b. Mengelola retention & loyalty customer
- c. Mengelola prospek pelanggan
- d. Mengelola sales plan
- e. Membuat desain penawaran / proposal solusi basic service dan predefined solution
- f. Mengelola negosiasi dan cross-up selling
- g. Menerima order dan keluhan / klaim
- h. Mengelola marketing fulfillment response
- i. Mengelola analisis industrial sesuai segmen yang dikelola.

### **1.2 Latar Belakang Penelitian**

Digital Government Service (DGS) Telkom memiliki keragaman tenaga kerja yang dikelompokkan menjadi karyawan organik dan karyawan non organik. Dimana

karyawan organik adalah pegawai tetap dan non organik adalah pegawai kontrak. Jumlah karyawan organic (pegawai tetap) berdasarkan data yang dikeluarkan oleh HCBP II adalah 100 orang. Rekrutmen karyawan organic DGS mengikuti ketentuan *Human Capital Management* Telkom yang tertera pada Peraturan Perusahaan Nomor PR.204.03/r.02/HK200/COP-J2000000/2015 tentang Sistem Rekrut dengan syarat tingkat Pendidikan untuk karyawan organik yaitu minimal Strata-1 (S1) atau Diploma IV (D IV). Karyawan organik terbagi menjadi dua berdasarkan jenis rekrutmen yang ditempuh yaitu *Fresh Graduate* dan *Pro Hire*.

Untuk karyawan non organik orang dengan profil beragam sesuai dengan kebutuhan posisi yang terbagi kedalam 10 unit dan bidang. Proses rekrutmen karyawan non organik diserahkan sepenuhnya kepada user yaitu kepala divisi yang akan menggunakan calon karyawan tersebut dan HRD yang mengeksekusi proses rekrutmennya dengan metode *in-depth interview* ataupun metode lainnya dengan penilaian objektif dan transparan. Adapun syarat minimal latar belakang pendidikan untuk karyawan non Organik yaitu Diploma III (D III).

Karyawan non Organik terbagi berdasarkan posisi atau bidang pekerjaannya. Untuk segmen MPS, CGS, GAS dan LGS, karyawan non organik dapat terbagi menjadi Presales – Sales – After Sales. Untuk posisi Presales, terdapat posisi AM Eksternal (AMEx), dimana AM Eksternal adalah Account Manager yang direkrut tidak mengikuti ketentuan Human Capital Management Telkom yang tertera pada Peraturan Perusahaan Nomor PR.204.03/r.02/HK200/COP-J2000000/2015 atau sama dengan pegawai kontrak dan untuk membantu memenangkan project di suatu konsumen Pemerintah (Government Customer). Untuk posisi Sales terdapat posisi Administration Support untuk membantu pekerjaan seorang AM ataupun AMEx dalam proses input order sesuai dengan kontrak yang telah disepakati. Untuk posisi After Sales, terdapat posisi Engineer On-Site ataupun Contact Center untuk penanganan gangguan di Government Customer.

Menurut Almohtaseb, (2017) *Performance Management* secara bertahap dianggap sebagai integrasi kegiatan HRM dan tujuan bisnis organisasi, di mana

aktivitas dan manajemen SDM bekerja bersama untuk memberikan dampak perilaku kolektif dan individu dan untuk mendukung strategi organisasi. Untuk mendukung ketercapaian sasaran strategis Divisi Government Service yang berkesinambungan dengan Strategic Objectives Telkom, maka ditentukan *Key Performance Indicator* (KPI) untuk pengukuran kinerja Divisi. Proses tersebut merupakan mekanisme *cascading* pembentukan KPI dari level Telkom hingga ke level divisi sampai ke entitas terkecil di dalam Divisi seperti yang di ilustrasikan KPI Design sesuai dengan yang telah dibahas pada kriteria Evaluasi Kinerja, Ukuran Kinerja, dan Sistem Kinerja. Untuk Sistem KPI sendiri berlaku untuk karyawan Organik dan non-Organik. Dan untuk pengeksekusian dari Divisi Government Service, *Key Performance Indicator* (KPI) yang harus diselesaikan yaitu dengan *responsibility* dan *accountability* yang terbagi kepada setiap unit dan bidang.

*Main and Turn Around Programs* yang telah ditetapkan kemudian menjadi pedoman untuk penurunan program setiap unit dan bidang selanjutnya akan diturunkan menjadi KPI masing – masing unit dan bidang. Main Program terbagi menjadi 3 yaitu *Single Denominasi AM* yang berarti Produktivitas AM, *Smart City Nusantara* dan *Telkom Shopping Online, Customer Experience*. Dan *Turn Around Program 2018* yaitu Penguatan beberapa program Tata Kelola LGS yang mengukur *Quality of Sales and Collection*, *Ebitda Awareness* yang mengukur *EBITDA Margin Project*, Penguatan *Project Management* dan *Improvment Kompetensi AM* yang mengukur Jumlah AM Terverifikasi, serta *Securing Audit* yang memastikan *Zero Significant Deficiency*.

Di tahun 2019, dengan melihat fakta bahwa bisnis ICT semakin berat dan menantang, serta mengadaptasi filosofi tantangan terberat dalam olahraga Cycling (sepeda) yang merupakan olahraga favorit di lingkungan CFU Enterprise adalah “Tanjakan” atau “Elevasi”, maka dengan semangat pemenuhan target dengan tetap meng-adopt value fun dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, di tahun 2019 EVP DGS merumuskan Program *ELEVASI ASSIIK* untuk menjadi Program Kerja para Personel DGS di tahun 2019 sekaligus sebagai bentuk improvement dan learning dari program tahun 2018



Dan hasil dalam upaya mensukseskan KPI tahun 2018, DGS melakukan pemetaan (*mapping*) keseluruhan program dengan unit maupun segmen terkait atau biasa di sebut *Unit In Charge* (UIC). UIC Mapping ini dilakukan berdasarkan peta peran, kompetensi dan fungsi masing – masing unit yang terbagi didalam dua peta peran, yaitu *Accountability* dimana unit yang bertanggung jawab penuh terhadap pencapaian target KPI terkait dan *Responsibility* dimana unit yang mendukung pencapaian KPI terkait. Kinerja harian karyawan *Divisi Government Service* diukur melalui indikator kinerja yang telah dibahas di kategori ukuran kinerja karyawan dan diturunkan ke level unit di bawahnya.

DGS membagi tiga peran untuk unit dibawahnya, dengan mengibaratkannya sebagai posisi pemain dalam tim sepak bola, yang dibagi dalam tiga kelompok besar yaitu *Striker, Midfielder dan Defender*.

1. *Striker*, sebagai pemain dalam posisi terdepan, adalah empat segmen di DGS, yaitu karyawan CGS (*Central Government Services*), karyawan GAS (*Government Agency Services*), karyawan LGS (*Local Government services*), dan karyawan MPS (*Military and Police services*) yang bertugas sebagai penyerang. Fungsi *Striker* adalah sebagai perpanjangan tangan DGS ke pelanggan.
2. *Midfielder* adalah GRS (*Government Relation Services*), SCD (*Smart city Development*), GSP (*Government Solution Partnership*), dan BDM (*Bidding Management*), berfungsi untuk mendukung *Striker*. GRS bertugas untuk mencari potensi *project* yang dapat digali oleh unit *Striker*, SCD bertugas menyusun solusi dan pengembangan *Smart City* yang komprehensif untuk pemerintahan daerah, GSP bertugas membantu unit *Striker* dalam pemenangan *project* yang diselenggarakan melalui pelaksanaan proses *bidding* dan *tender* yang memenuhi aspek *compliance*.
3. *Defender* adalah ASD (*Assurance & Service Delivery*) yang menjamin layanan dan *delivery* sesuai SLA yang disepakati dengan pelanggan, serta PPS

(*Planning and Performance Support*) yang melakukan kontrol pencapaian kinerja dan target – target yang diberikan kepada DGS.

Dalam penelitian ini penulis melakukan pra - kuesioner mengenai Performance Management (Almohtaseb, 2017) untuk melihat fenomena mengenai Performance Management pada Divisi Government Service PT.Telkom Indonesia. Pra Kuisisioner disebarkan kepada 30 Responden karyawan Divisi Government service PT Telkom Indonesia. Berikut merupakan hasil dari pra kuisisioner mengenai Performance Management:

**TABEL 1. 1**  
**DATA PRA KUEISIONER PERFORMANCE MANAGEMENT PADA DIVISI GOVERNMENT SERVICE TELKOM INDONESIA**

NO	Pernyataan	Jumlah Responden					Skor	Skor	Presentase
		STS	TS	CS	S	SS	Total	Ideal	
1	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan deskripsi Pekerjaan (DJIM) dan Rencana Kerja Manajerial (RKM).	0	1	6	12	11	123	150	61,5%
2	Sistem penilaian kompetensi (K) karyawan di perusahaan berjalan dengan baik.	0	3	6	12	9	117	150	58,5%
3	Pelatihan yang saya ikuti telah membantu saya untuk menyelesaikan tugas dan mengembangkan kapabilitas saya.	0	2	7	11	10	119	150	59,5%
4	Perusahaan melakukan penilaian kinerja secara menyeluruh meliputi kinerja proses dan hasil.	0	3	4	12	11	121	150	60,5%
5	Perusahaan melakukan proses penilaian								

(Bersambung)

(Sambungan)

	performansi individu (NKI) secara adil dan transparan.	0	1	8	15	6	116	150	58%
6	Implementasi Sistem Manajemen performansi dilakukan dengan baik dan terdapat mekanisme monitoring kinerja triwulanan, pelaksanaan coaching dan pemberian feedback kepada karyawan.	0	1	8	10	11	121	150	60,5%
TOTAL							717	900	59,75%

Sumber : Hasil Olahan Data Peneliti (2020)

Pra Kuisioner yang dilakukan disebarkan kepada 30 Responden Karyawan Divisi Governement Service PT Telkom Indonesia. Penulis melakukan pengumpulan data tentang Performance Management di PT Telkom Indonesia untuk melihat pendapat yang diberikan oleh karyawan terkait dengan adanya pengaruh Performance Management terhadap kinerja dari karyawan. Dari hasil Pra kuisioner yang telah dilakukan terlihat bahwa poin-poin Performance Management berada pada nilai rata-rata 59,75% dan kisaran dari 58% hingga yang tertinggi yaitu 61,5%, baik itu untuk pernyataan (1) Perusahaan melakukan proses penilaian performansi individu (NKI) secara adil dan transparan, (2) Sistem penilaian kompetensi (K) karyawan di perusahaan berjalan dengan baik, (3) Pelatihan yang saya ikuti telah membantu saya untuk menyelesaikan tugas dan mengembangkan kapabilitas saya, (4) Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan deskripsi Pekerjaan (DJIM) dan Rencana Kerja Manajerial (RKM), (5) Perusahaan melakukan penilaian kinerja secara menyeluruh meliputi kinerja proses dan (6) hasil Implementasi Sistem Manajemen performansi dilakukan dengan baik dan terdapat mekanisme monitoring kinerja triwulanan, pelaksanaan coaching dan pemberian feedback kepada karyawan; menunjukkan kisaran nilai yang hampir sama. Jika nilai tertinggi 100%, maka rata-rata nilai 59,75% bisa dinyatakan

nilai yang cukup atau relatif cukup hingga rendah dan dapat dinyatakan bahwa proses Performance Management pada PT Telkom Indonesia belum berjalan dengan baik. Hal tersebut menjadi fenomena Performance Management pada penelitian ini.

Untuk memperkuat fenomena tersebut penulis melakukan kegiatan wawancara dengan *Account Manager* Divisi Government Service Telkom Indonesia, yaitu semenjak tugas pemasaran produk Telkom kepada lembaga korporasi diserahkan kepada para *Account Manager* (AM), maka keberadaan AM menjadi krusial bagi perusahaan. Kinerja AM dituntut untuk selalu baik. AM diharapkan selalu sigap dan cepat dalam bekerja ditengah persaingan bebas antar operator Telekomunikasi, dan begitu juga bagi manajemen untuk mendukung seluruh manuver penjualan yang dilakukan oleh AM dalam memasarkan produk Telkom agar kinerja AM semakin optimal dan pemasukan bagi perusahaan pun semakin meningkat. Penulis menyatakan jika jawaban kuesioner di atas adalah relatif cukup untuk manajemen performansi para *Account Manager* (AM) maka dapat mempengaruhi kinerja mereka yang membawa *revenue* bagi perusahaan.

Kinerja karyawan sendiri menurut Priansa (2016 : 196) adalah kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya. Menurut Mangkunegara (2015: 67), kinerja adalah hasil kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, sedangkan menurut Kasmir (2016) kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Sehubungan dengan peningkatan kinerja AM, manajemen perusahaan perlu membuat suatu sistem penilaian terhadap pencapaian *Key Performance Indicator* (KPI) dari AM yang meliputi seluruh pekerjaan AM. Dengan tujuan agar para AM yang telah berprestasi dapat menerima *feedback* atas hasil kerjanya dan mendapatkan rekomendasi bagi pengembangan karirnya dimasa yang akan datang. dimana permasalahan pada Performance Management yang mengakibatkan kinerja karyawan perusahaan PT Telkom Indonesia mengalami

permasalahan, yaitu tidak tercapainya realisasi dari target dan hasil pra kuesioner Performance Management di atas yang menunjukkan ketidakpuasan dan secara finansial menunjukkan ketidak-tercapaian dari target divisi adalah menjadi salah satu alasan melakukan penelitian ini.

Untuk mendapatkan fenomena pada variabel kinerja karyawan, penulis juga melakukan pra wawancara mengenai Kinerja Karyawan, yang oleh Hertanto (2017) adalah untuk melihat fenomena pada Divisi Government Service PT. Telkom Indonesia, dan yang menjadi narasumber adalah salah satu Account Manager DGS Telkom Indonesia.

**TABEL 1. 2**  
**DATA PRELIMINARY KINERJA KARYAWAN PADA DIVISI**  
**GOVERNMENT SERVICE TELKOM INDONESIA**

NO	Pernyataan	Tanggapan Responden
1	Persepsi terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan kesempurnaan tugas terhadap keterampilan kemampuan karyawan	Ya, Setuju. Maka dari itu, untuk periode pengukuran kinerja diimplementasikan melalui periode pengukuran harian, mingguan, bulanan, dan triwulanan. Terkait dengan pengukuran harian mencakup sales, <i>scalling revenue</i> pengawalan <i>project</i> , <i>product deployment</i> , penanganan gangguan yang di monitor melalui masing – masing reporting tools.  Realita : Belum Berjalan Secara Maksimal
2	Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan	Dalam hal operasional, setiap unit di DGS telah melakukan olah data pembanding dan menjadikan salah satu acuan utama dalam pengambilan keputusan untuk <i>improvement</i> kinerja maupun untuk inovasi melalui kerangka kerja diatas. Dalam mengolah data pembanding, DGS menerapkan metode SWOT ( <i>Strength, Weakness, Opportunity, and Threat</i> ) dan 7C ( <i>Company, Competitors, Customers, Cost, Country, Climate, Change</i> ). Pembahasan mengenai bagaimana perusahaan memilih/memperoleh data dan informasi pembanding/komperatif untuk mendukung pengambilan

(Bersambung)

(Sambungan)

		keputusan berdasarkan fakta mengacu pada kriteria Komprasi Proyeksi Kompetitor. Realita : Belum Berjalan Secara Maksimal
3	Tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output memaksimalkan waktu yang tersedia.	Review terhadap kinerja operasional, posisi persaingan, disampaikan melalui media komunikasi <i>formal</i> maupun <i>nonformal</i> . Hasil dari rapat – rapat yang dijelaskan pada table diatas akan di <i>review</i> oleh Senior Leade dan akan dilihat apakah butuh improvisasi atau tidak, jika diperlukan improvisasi maka akan didiseminasikan ke unit masing – masing.  Realita : Belum Berjalan Secara Maksimal
4	Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan.	DGS dalam memanfaatkan ukuran – ukuran kinerja utama divisi, berdasarkan <i>strategic Evaluation Control</i> serta RAPIM DGS per triwulan, mengacu dimana ukuran – ukuran kinerja tersebut diklasifikasikan menjadi tiga kelompok yang antara lain sebagai berikut : <ol style="list-style-type: none"><li>1. <i>Shared KPI</i> : menjadi KPI bersama seluruh unit, dimana bobot, target, realisasi sama, sehingga pencapaian sama untuk seluruh Unit.</li><li>2. <i>Common KPI</i> : menjadi KPI bersama seluruh atau sebagian Unit, namun untuk bobot, target, realisasi, bisa berbeda – beda tergantung peran dan tanggung jawab masing – masing Unit dan tidak ada di Unit lain.</li><li>3. <i>Spesific KPI</i> : KPI yang ada di masing – masing Unit dan tidak ada di Unit lain.</li></ol> <p>Pengklasifikasian ini tertuang dalam Kontrak Manajemen senior Leader DGS yang telah disetujui oleh EVP DGS. Dalam Kontrak Manajemen unit dan Bidang DGS, pengklasifikasian 3 kelompok KPI ini turut digunakan sebagai dasar pembobotan untuk masing – masing indicator dalam balance scorecard yaitu <i>Financial</i>, <i>Customer</i>, <i>Internal Business Process</i>, dan <i>Learning &amp; Growth</i>.</p> Realita : Belum Berjalan Secara Maksimal
5	Tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi	Penentuan ukuran kinerja DGS jangka Panjang diturunkan sesuai dengan coroporate strategic scenario (CSS) Telkom 2019-2022 dan <i>Group Business Plan</i> CFUE menjadi rencana

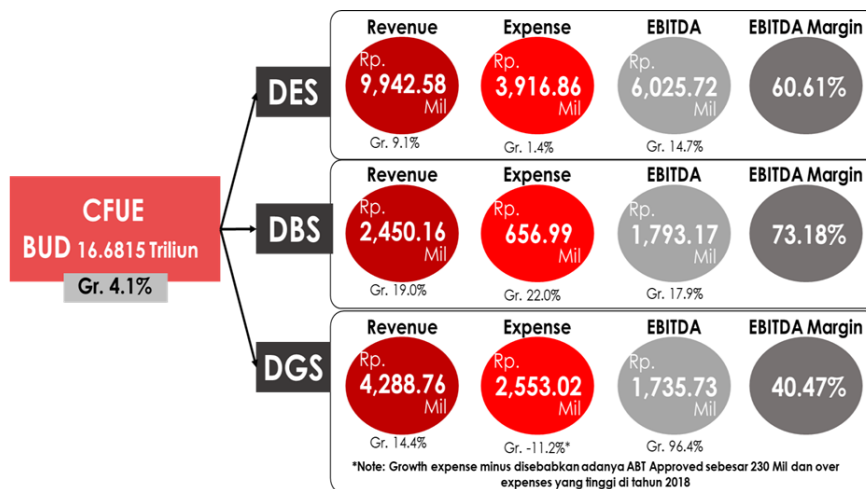
(Bersambung)

(Sambungan)

	kerjanya sebagai komitmen kerja.	jangka Panjang DGS 2018-2022 yang diusung dengan tema “ <i>Dominant Market Leader Telco in Indonesia Government Market by 2022</i> ” sesuai dengan pembahasan pada kategori 2 Perencanaan Strategis. Pembahasan tentang ukutan kinerja utama DGS, telah di jelaskan secara detail pada kriteria Evaluasi Kinerja untuk Kompensasi Eksekutif dan kriteria Pengembangan Program Kerja. Realita : Belum Berjalan Secara Maksimal
6	Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi tanggung jawab karyawan terhadap kantor.	Ya, Setuju Dalam pengelolaan bisnis untuk mencapai indicator kinerja, DGS berinteraksi dengan pelanggan melalui <i>channel Customer Experience</i> yang terdiri dari transaksi via web e-katalog LKPP untuk produk <i>device (Telkom Shopping Online)</i> dan produk bandwidth (Telkom ISP), interaksi dan transaksi dengan para Account Management, serta interaksi pelanggan saat kunjungan ke <i>Living Lab Smart City Nusantara (LL SCN)</i> . Realita : Belum Berjalan Secara Maksimal

Sumber : Olahan Data Peneliti (2020)

Penulis juga telah melakukan wawancara dengan Account Manager Divisi Government Service PT Telkom Indonesia mengenai Kinerja Karyawan perusahaan seperti diatas. Pada wawancara mengenai kinerja karyawan tersebut Dari keenam pernyataan mengenai wawancara kinerja karyawan pada tabel 1.2, bahwa Realitanya belum berjalan secara maksimal dan kurang memuaskan, maka dari itu penulis menyatakan bahwa kinerja karyawan Divisi Government Service PT Telkom Indonesia belum berjalan secara maksimal, didukung oleh hasil terhadap target pada gambar 1.1 di bawah ini.



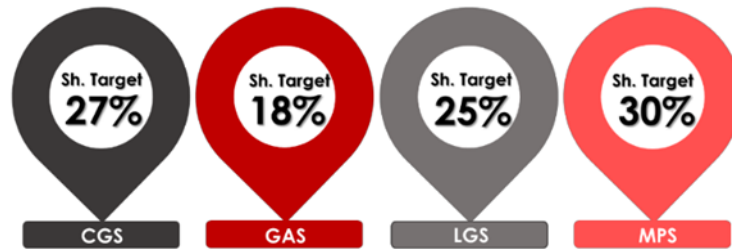
**Gambar 1.3 Top Line RKAP Business Unit Division CFU Enterprise**

*Sumber :* (Business Planning, 2019)

Pada gambar 1.1, Program DGS ini tercantum dalam dokumen Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan atau biasa disebut RKAP DGS. Proses RKAP dimulai dari Telkom Group yang diturunkan sampai level CFU Enterprise. RKAP di Level CFU Enterprise selanjutnya diturunkan kepada seluruh BUD & BUS yang berada di bawah pengelolaan CFU Enterprise. Target *top line revenue* DGS pada tahun 2018 adalah sebesar Rp 4,288.7 Mil (*share* 25.7%) dari total target total BUD sebesar Rp 16,681.5 Mil.

Dari tidak tercapainya target revenue di DGS Telkom Indonesia di tahun 2019 dan hasil pra kuesioner serta wawancara berarti hasil pra kuesioner yaitu 59,75% di table 1.1 yang relative cukup hingga rendah dan realita kinerja karyawan pada wawancara di table 1.2 ini terdapat hubungan, yaitu berkontribusi kepada tidak tercapainya revenue yang ditargetkan.





**Gambar 1.4 Distribusi Realisasi DGS**

*Sumber : (Business Planning, 2019)*

Menurut Gambar 1.2 diatas, digambarkan bahwa data Target Achievement Project dari PT. Telkom Indonesia di tahun 2019 mengalami target yang tidak sesuai dengan RKAP di tahun 2018. Bahkan capaian hasil kinerja kontrak salah satu segmen yaitu GAS (*Government Agency Services*) mencapai angka presentase 18% dari total target 100%. Dan Target segmen MPS (*Military and Police Service*) paling tinggi yaitu 30% dari total target 100%, pada tahun 2018. Hal tersebut membuat capaian yang diberikan perusahaan terhadap realisasinya tidak dapat dicapai. Sehingga dengan adanya permasalahan tersebut dapat berdampak kepada Kinerja karyawan. Literatur yang digunakan peneliti untuk memahami fenomena ini adalah menggunakan pendekatan teori (Hertanto, 2017) yang didasarkan oleh 5 indikator yaitu Kualitas, Kuantitas, Ketepatan, waktu Efektivitas dan Kemandirian, dan kesemua indikatornya ini terdapat dalam target pengukuran kinerja karyawan.

	Project	Valuasi	%	Project	Valuasi	%	Segmen	Total	Sisa Anggaran
<b>TOTAL</b>	100984	9.115 M	100%	10987	9.058.6 M	100.0 %	CGS	911,8M 109 Project	95.27%
<b>PROGRESS</b>	10000	6.994.4 M	76.7 %	9960	6.849.9 M	75.6 %	GAS	353,6 M 61 Project	94.62%
<b>SUBMISSION</b>	201	182.3 M	2.0 %	133	184.7 M	2.0 %	LGS	602,7M 1.653 Project	90.20 %
<b>TIDAK IKUT</b>	31	73.9 M	0.8 %	33	106.5 M	1.2 %	MPS	648,7 M 56 Project	95.27 %
<b>LOSE</b>	25	23.5 M	0.3 %	28	23.5 M	0.3 %			
<b>WIN</b>	726	1.674.1 M	18.4 %	773	1.776.5M	19.6 %			

**Tabel 1.3 Hasil Achievement Divisi Government Service PT. Telkom Indonesia**

*Sumber :* (Business Planning, Pengukuran, Analisis dan Manajemen Pengetahuan, 2019)

Dari keempat Segmen tersebut segmen GAS dalam 3 tahun belakang ini selalu menjadi angka yang terendah, yaitu terkait dengan Kualitas dan Kuantitas, untuk segmen MPS karena mereka menjaga Waktu Efektivitas dan Ketetapan maka menjadi yang paling tinggi diantara keempat segmen tersebut. Dan CGS yang handle seluruh kementerian maka indikator kemandirian yang terkait dengan CGS. Dan Segmen LGS (*Local Government Service*) yang handle seluruh pemda di seluruh Indonesia adalah Waktu Efektivitas dan Ketetapan yang paling terkait dengan indikator kinerja karyawan.

Untuk memperkuat fenomena dalam latar belakang penelitian yang tampak di Telkom tersebut maka ada beberapa poin utama mengenai Performance Management dan Kinerja Karyawan dari hasil wawancara dengan Manager Account Team PT Telkom Indonesia Menara Multimedia, Kota Jakarta Pusat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta yang perlu dicermati:

- 1) Melakukan solution requirement management yang mencakup kegiatan pre-sales sampai dengan joint planning session (JPS) dengan pelanggan
- 2) Melakukan solution design management mencakup technical design dan business analysis.

- 3) Melakukan solution development management mencakup solution deployment, POC, dan solution review
- 4) Melakukan solution administration management yang mencakup solution proposal, dokumen solution design & development, dan solution data & reporting
- 5) Mengelola partnership management.

Oleh karena itu menjadi menarik untuk dilakukan penelitian tentang beberapa hal sebagai berikut: Nilai Performansi Manajemen (*Management Performance*) sangat tinggi, yang pada tahun 2019, DGS mencatatkan performansi kinerja setelah dilakukan melalui RAOP, SIDKAB, maupun RAPIM DGS. Divisi yang baru lahir ini berhasil mencatatkan dengan pencapaian 100.5%, seharusnya berdampak langsung pada kinerja karyawan (*Employee Performance*) yang juga tinggi, namun kenyataannya di Telkom justru produktivitas karyawan masih cukup rendah karena berada dibawah rata – rata industri. Ada kontradiksi dengan teori dimana seharusnya karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi akan melakukan *extra effort* untuk berkontribusi maksimal yaitu melakukan dan memberikan kinerja terbaik bagi keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, maka perlu dilakukan penelitian untuk menemukan *opportunity for improvement* terhadap manajemen performansi agar lebih efektif dan mampu mendorong kinerja karyawan yang lebih tinggi dan lebih jauh menumbuhkan kinerja perusahaan. Berdasarkan latar belakang tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Manajemen Performansi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Government Service PT. Telkom Indonesia”**.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan pada latar belakang, maka penulis akan meneliti permasalahan yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimanakah Performance Management pada Divisi Government Service PT.Telkom Indonesia ?
2. Bagaimanakah Kinerja Karyawan pada Divisi Government Service PT. Telkom Indonesia ?

3. Seberapa besarkah pengaruh Performance Management terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Government Service PT. Telkom Indonesia ?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dilakukannya penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui Management Performance pada Divisi Government Service PT.Telkom Indonesia.
2. Untuk mengetahui Kinerja Karyawan pada Divisi Government Service PT. Telkom Indonesia.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Performance Management terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Government Service PT.Telkom Indonesia.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara langsung maupun tidak langsung kepada pihak berkepentingan yang dapat dilihat dari 2 aspek, yaitu :

##### **1.5.1 Aspek Teoritis**

1. Bagi pihak akademisi, penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan kajian dalam penelitian sejenis pada masa yang akan datang dan diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan mengenai pengaruh Performance Management terhadap Kinerja Karyawan.
2. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini merupakan media referensi dan bahan acuan penelitian lebih lanjut, khususnya untuk meneliti faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang belum dibahas dalam penelitian ini.

##### **1.5.2 Aspek Praktis**

Bagi Telkom pada umumnya dan khususnya bagi Unit *Government Service*, hasil penelitian ini akan dapat menjadi bahan evaluasi dalam kebijakan dan implementasi

pengelolaan Manajemen Performansi dan Kinerja Karyawan. Terhadap variabel yang berpengaruh signifikan maka dapat dipertahankan dan ditingkatkan kualitas pengelolaannya, dan jika ada variabel yang ternyata tidak berpengaruh signifikan, maka perlu dilakukan evaluasi mengapa tidak sesuai dengan teori dan bagaimana melakukan perbaikan agar dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dalam mendukung sasaran perusahaan.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Untuk memberikan gambaran yang jelas dan memudahkan pembaca dalam memahami isi pada skripsi, maka dibuatlah sistematika penulisan yang mengacu pada pedoman penulisan skripsi Fakultas Komunikasi dan Bisnis Telkom University sebagai berikut:

#### **BAB I. PENDAHULUAN**

Pada bab ini diuraikan tentang objek penelitian, latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan serta sistematika penulisan.

#### **BAB II. TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini diuraikan tentang landasan teori yang digunakan sebagai dasar dari analisis penelitian, penelitian terdahulu, dan kerangka penelitian teoritis.

#### **BAB III. METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini diuraikan tentang jenis penelitian dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis.

#### **BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini diuraikan tentang hasil dari pengolahan data. Di mana hasil tersebut akan dianalisis oleh peneliti agar ditemukan kesimpulan dari penelitian ini.

#### **BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini diuraikan tentang kesimpulan dari hasil penelitian yang disertai dengan rekomendasi atau saran bagi perusahaan yang diteliti.