

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

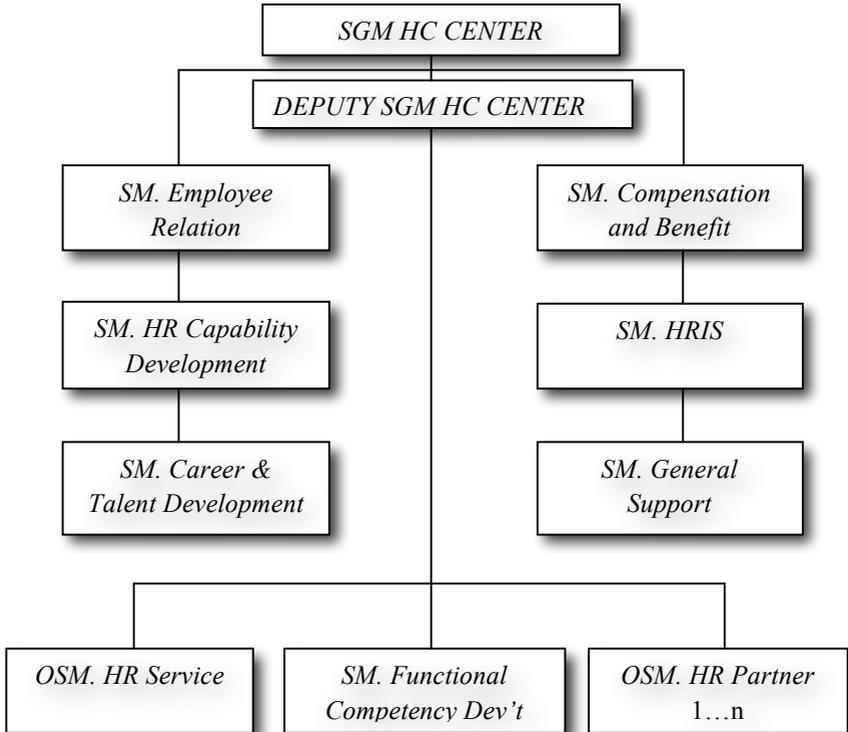
Unit HR *Partner 5* adalah unit organisasi pelaksana operasional HR Center yang fokus terhadap pemberian dukungan fungsi pengembangan SDM terhadap unit-unit bisnis. Unit HR *Partner 5* dipimpin oleh *Operation Senior Manager HR Partner* dan disingkat dengan sebutan OSM HR *Partner*.

OSM HR *Partner* bertanggungjawab atas efektivitas pelaksanaan fungsi pengembangan dan solusi HR kepada unit organisasi TELKOM tertentu, sesuai lingkup operasi pengelolaannya agar mampu mendorong pencapaian sasaran unit bisnis dan berkontribusi optimal terhadap *sustainability* perusahaan dalam jangka panjang.

Unit HR *Partner 5* tidak hanya bertanggung jawab atas karyawan-karyawan yang ada di Direktorat PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk semata tetapi juga bertanggung jawab atas karyawan-karyawan yang ada di anak-anak perusahaan dan yayasan yang ada di bawah naungan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Untuk melakukan perannya, OSM HR *Partner* ditugaskan untuk melaksanakan aktivitas dengan lingkup layanan kepada seluruh unit organisasi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk diareanya seperti mengelola penyelenggaraan pendayagunaan sumber daya manusia yang mencakup promosi, mutasi, rotasi serta penugasan dalam rangka pemenuhan kebutuhan tenaga kerja dan optimalisasi sumber daya manusia bagi penyelenggaraan aktivitas bisnis serta mengelola, memperbaharui dan memelihara data dokumentasi sumber daya manusia. Selain itu, salah satu kegiatan paling

penting dilakukan oleh Unit *Partner 5* ini adalah pembuatan dokumen *Distinct Job Manual*. Sesuai dengan Bispro HR 00 *Distinct Job Manual* biasanya disingkat dengan DJM adalah sebuah dokumen yang menjabarkan secara jelas isi tentang *job description*, *job performance standard*, *job requirement*, dan *job analysis* yang dapat digunakan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Selain itu DJM juga merupakan sebuah alat yang dapat dijadikan sebagai acuan dalam mengelola sub-sub pengelolaan *human resource* lainnya, seperti *assessment-recruitment-selection and placement*, *orientation-training and development*, *performance management*, *career management*, *job evaluation*, dan *compensation and benefit*.

Gambar 1.1
Struktur Organisasi



Sumber: Keputusan Direksi tahun 2012

1.2 Latar Belakang Penelitian

Pada dasarnya dalam membangun sebuah perusahaan yang berdaya saing, faktor terpenting yang harus dimiliki adalah sumber daya manusia. Perusahaan tidak akan berjalan efektif meskipun sudah memiliki sumber daya manusia yang dibutuhkan. Oleh sebab itu setiap perusahaan harus mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik dan sesuai tujuan perusahaan.

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk memiliki sistem dalam pengelolaan pekerjaan yang disebut dengan *Distinct Job Manual*. Di dalam penyusunan dokumen *Distinct Job Manual*, peneliti menemukan banyak hal yang terkait dengan *job*, *job analysis* dan *job description*. Menurut Siagian (2007:76) kegiatan analisis pekerjaan ini merupakan hal yang sangat penting dilakukan di dalam perusahaan. Hal tersebut dikarenakan seluruh tindakan yang dilakukan dalam pengelolaan sumber daya manusia tergantung pada informasi tentang analisis pekerjaan yang telah dilakukan sebelumnya. Selain itu menurut Siagian (2007:75) definisi dari analisis pekerjaan adalah usaha yang sistematis dalam mengumpulkan, menilai dan mengorganisasikan semua jenis pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi serta proses yang dapat dilakukan dalam membuat *job description* yang baik adalah dengan melakukan wawancara atau *interview* kepada karyawan untuk melihat beban kerja sebenarnya. Hal ini berarti dibutuhkan keberadaan suatu kelompok analis pekerjaan yang bertugas melakukan analisis terhadap semua pekerjaan yang ada.

Menurut Ardana, Mujiati, dan Utama (2012:32), menyatakan bahwa deskripsi pekerjaan adalah pernyataan tertulis yang meliputi tugas, wewenang,

tanggung jawab dan hubungan-hubungan lini baik ke atas maupun ke bawah. Deskripsi pekerjaan adalah pernyataan faktual yang menyangkut tugas dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan tertentu. Selain itu, *job description* juga sangat berguna baik dari sisi perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Bagi perusahaan, *job description* yang baik yaitu sesuai dengan kenyataan dan dapat dijadikan pengembangan bisnis. Selain itu, perusahaan juga dapat memiliki suatu acuan khusus untuk memperoleh calon karyawan yang tepat, pemilihan jenis pelatihan, evaluasi kinerja serta alur promosi.

Bagi perusahaan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk sebagai perusahaan penyedia layanan jasa informasi maupun jaringan telekomunikasi tentunya memiliki anak perusahaan yang sangat banyak sehingga memiliki jumlah karyawan yang cukup besar.

Tabel 1.1
Jumlah Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk

Jabatan	Telkom	Anak Perusahaan	Telkom Grup	%
Manajemen Senior	138	76	212	0,8
Manajemen Madya	2.497	1.157	3.654	14,0
Pengawas	9.894	2.162	11.856	45,6
Lainnya	7.453	2.848	10.301	39,8
Jumlah	19.780	6.243	26.023	100,00

Sumber: *Annual Report* PT. Telekomunikasi Indonesia 2011, tanggal akses: 18 Juli 2012

Melihat besarnya jumlah karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk sudah seharusnya perusahaan ini memiliki sebuah sistem pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Menurut KD. 45/PS150/COP-

B0012000/2008 *Distinct Job Manual* merupakan bagian dari sistem manajemen sumber daya manusia yang dirancang oleh PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk untuk mengelola sumber daya manusia yang bekerja di dalam perusahaan tersebut menjadi lebih efektif dan efisien. *Distinct Job Manual* juga merupakan proses fungsional yang terdiri atas *input*, proses dan *output* suatu pekerjaan yang hasilnya dapat memberikan batasan di dalam suatu pekerjaan atau jabatan sehingga dapat menuntun kita mencapai target atau tujuan utama dari pekerjaan yang kita jabat.

Sesuai dengan Keputusan Direksi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk KD. 45/PS150/COP-B0012000/2008 tentang *Job Catalog* diperoleh pola penyusunan atau komponen pembentuk *Distinct Job Manual*. DJM merupakan dokumen yang bersifat fleksibel, hal ini dikarena setiap informasi yang berada di dalam dokumen DJM selalu mengikuti perkembangan atau perubahan dari bentuk pekerjaan yang ada di dalam organisasi atau perusahaan. Terdapat dua faktor yang dapat merubah sebuah DJM yaitu:

- a. Re-organisasi, perubahan atau penstrukturan kembali suatu organisasi atau perusahaan
- b. Permintaan Manajemen

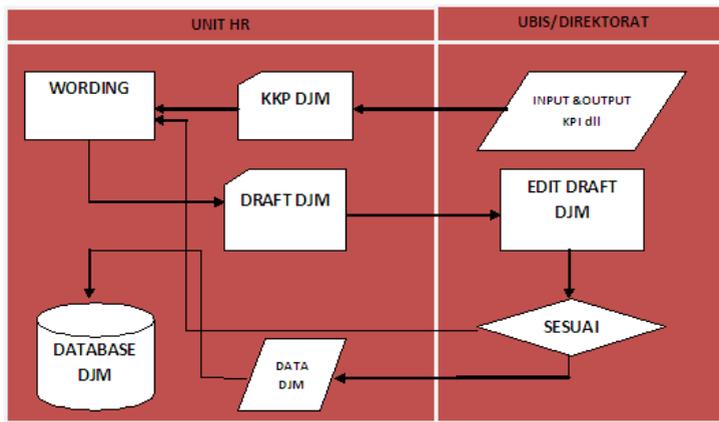
Permintaan manajemen dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:

- a) Perubahan Proses Kerja (remediasi)
- b) Rekomendasi Auditor
- c) Perubahan Persyaratan Pekerjaan

Di dalam penyusunan DJM terdapat dua cara yaitu:

- a. Prosedur pembuatan DJM baru

Gambar 1.2
Prosedur Pembuatan Baru DJM



Sumber: Data Internal HR 00

Pertama-tama Unit Bisnis menyediakan data berupa *input*, *output*, KPI dan lainnya yang diserahkan kepada Unit HR untuk diolah menjadi sebuah KKP (Kertas Kerja Penyesuaian) DJM. Setelah menjadi butir-butir KKP, lalu dilakukan proses yang dinamakan *wording* yang dilakukan oleh Unit HR. Di dalam proses *wording* mulai dijelaskan arti setiap butir-butir KKP tersebut, sehingga menjadi *draft* DJM. Setelah menjadi *draft*, Unit HR menyerahkan *draft* tersebut kepada bagian Unit Bisnis untuk dilakukan pemeriksaan kembali atau pengeditan *draft* DJM. Lalu bagian Unit Bisnis melihat apakah *draft* DJM tersebut sudah sesuai atau belum. Jika *draft* DJM dinyatakan sudah sesuai oleh pihak Unit Bisnis dan sesuai dengan ketentuan maka akan

langsung disahkan menjadi dokumen DJM dan dikembalikan pada Unit HR. Setelah itu Unit HR akan memasukan *draft* DJM ke dalam *database* DJM. Apabila *draft* DJM tersebut dinilai masih belum sesuai, maka *draft* DJM tersebut masih harus dilakukan perbaikan oleh Unit HR.

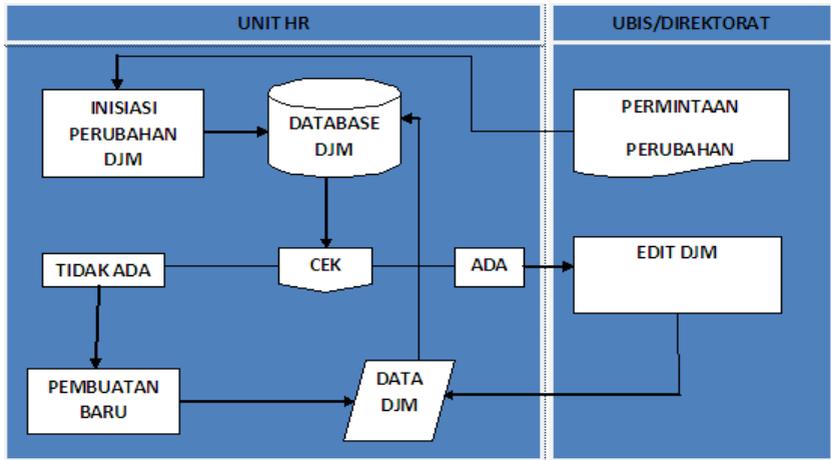
Proses perbaikan *draft* DJM ini akan dimulai lagi dengan proses *wording*, di mana di dalam proses *wording* ini Unit HR selaku pembuat DJM harus cermat mengamati aspek-aspek apa saja yang sesuai dengan suatu posisi atau jabatan, agar hasilnya sesuai saat dilakukan pengecekan kembali oleh Unit Bisnis. Lalu, jika perbaikan atau revisi *draft* DJM dinilai sudah benar, maka akan dilakukan proses *editing draft* DJM oleh Unit Bisnis agar menghindari adanya kesalahan. Saat *draft* DJM dinilai sudah sesuai maka akan disahkan menjadi dokumen DJM yang akan dimasukkan ke dalam *database* DJM oleh Unit HR.

Penjelasan sebelumnya merupakan prosedur pembuatan baru DJM, selanjutnya akan dijelaskan jika akan dilakukan penyesuaian DJM yang mungkin saja terjadi jika ada permintaan atau perubahan di dalam organisasi maupun jabatan. Prosedurnya adalah sebagai berikut:

b. Prosedur penyesuaian DJM

Gambar 1.3

Penyesuaian *Distinct Job Manual*



Sumber: Data Internal HR 00

Saat ingin melakukan penyesuaian DJM pertama, Unit HR harus menerima permintaan atau perubahan dari Unit Bisnis. Kemudian Unit HR akan melakukan inisiasi perubahan DJM. Setelah itu, Unit HR akan melihat ke dalam *database* DJM apakah sebelumnya sudah tersedia datanya atau belum. Kemudian setelah Unit HR melihat ke dalam *database* DJM akan dilakukan pengecekan data yang dibutuhkan, jika data yang dimaksud sudah ada, maka langsung diadakan proses pengeditan DJM oleh Unit Bisnis.

Setelah dilakukan pengeditan DJM maka hasilnya adalah dokumen DJM yang sudah diperbaharui dan akan dimasukkan ke dalam *database* DJM lagi oleh Unit HR. Namun, saat dilakukan pengecekan oleh Unit HR pada

database DJM dan tidak ada data yang diminta, maka harus dilakukan pembuatan baru oleh Unit HR. Setelah pembuatan baru, maka akan menjadi data DJM kemudian akan dimasukkan ke dalam *database* DJM.

Dilihat dari setiap proses penyusunan DJM baik itu berupa pembuatan DJM baru maupun penyesuaian terdapat proses-proses yang membutuhkan keterampilan serta kerjasama yang baik antara tim penyusun DJM dengan pemangku jabatan dalam perusahaan. Dibutuhkan komunikasi yang baik antar dua pihak yang terlibat dalam penyusunan DJM tersebut, hal ini dikarenakan agar tidak ada kesalahan saat proses analisis jabatan berlangsung serta meminimalisir kesalahan yang ada pada saat proses pengeditan DJM pada nantinya. Oleh sebab itu dibutuhkan partisipasi serta pemahaman karyawan itu sendiri akan pekerjaan yang ia lakukan seperti tanggungjawab, wewenang serta batasan-batas dalam pekerjaannya. Berikut adalah contoh kertas kerja penyusunan *Distinct Job Manual*:

Gambar 1.4

Kertas Kerja Penyusunan *Distinct Job Manual*

<i>JOB TITLE</i>	<i>MAIN RESPONSIBILITY</i>	<i>PERFORMANCE STANDARD/ KPI</i>	<i>MAIN AUTHORITY</i>
<i>AVP Supply Analysis</i>	Memastikan <i>best practise & benchmark</i> terkait pengolahan <i>price reference</i> dan perubahan taksonomi barang digunakan sebagai acuan dalam pembuatan <i>Guideline</i> Pengelolaan <i>Price Reference</i> (meliputi <i>Draft Build of Materials</i> (BOM), harga historis, analisis harga pasar)	<i>Guideline</i> terimplementasi dan data pada <i>price reference</i> lengkap dan akurat	Mengarahkan pengelolaan <i>price reference</i>
	Memastikan draft dokumen analisis harga pasar dievaluasi dan direview sebagai bahan dalam menyusun dokumen analisis harga pasar yang dapat dijadikan bahan pertimbangan oleh manajemen unit bisnis dalam melakukan pengadaan	Dokumen Analisis Harga Pasar disosialisasikan kepada pihak-pihak terkait	Menyetujui draft dokumen analisis harga pasar

	<i>MAIN RESPONSIBILITY</i>	<i>PERFORMANCE STANDARD/ KPI</i>	<i>MAIN AUTHORITY</i>
	pembuatan <i>Guideline</i> Pengelolaan <i>Database Supplier</i> Terpusat		
	Memastikan data profil <i>supplier</i> dievaluasi dan direview sebagai acuan dalam memberikan <i>approval</i> terhadap <i>request</i> registrasi <i>supplier</i> di dalam aplikasi SMILE (<i>Modul Supplier Online</i>)	Data profil <i>supplier</i> yang <i>valid</i>	Menetapkan <i>approval</i> terhadap <i>request</i> registrasi <i>supplier</i>
	Memastikan Draft Daftar <i>Supplier</i> Terkualifikasi dievaluasi dan direview sebagai bahan dalam menyusun daftar <i>supplier</i> terkualifikasi	Daftar <i>Supplier</i> Terkualifikasi disosialisasikan ke pihak-pihak terkait	Menyetujui draft daftar <i>supplier</i> terkualifikasi
	Memastikan draft laporan <i>supplier performance</i> dievaluasi dan direview sebagai bahan dalam menyusun laporan <i>supplier performance</i>	Laporan <i>supplier performance</i> disosialisasikan kepada pihak-pihak terkait	Menyetujui draft laporan <i>supplier performance</i>

Sumber: Kertas Kerja Penyusunan DJM *Supply Analysis* HR 00

Begitu pentingnya peran sebuah DJM, maka dalam proses penyusunan maupun penyesuaiannya harus dilakukan dalam pengawasan yang tepat. Hal ini dilakukan karena DJM merupakan sebuah pedoman bagi karyawan yang bersangkutan untuk melakukan segala kegiatannya dalam perusahaan demi tercapainya peningkatan kinerja serta produktivitas yang baik. Dalam mencapai peningkatan kinerja serta produktivitas yang baik hal ini tentu berkaitan dengan pemahaman karyawan yang bersangkutan terhadap DJM yang ia miliki sehingga dapat meminimalisir kesalahan yang terjadi.

Penelitian pendahuluannya telah peneliti lakukan saat melakukan kegiatan magang yang berlokasi di PT. Telekomunikasi Indonesia Bagian *Competency Development Partner 5* Kompleks Telkom *Training Center* yang beralamat di Jln Japati No.1 Bandung pada periode 01 Agustus 2011– 30 September 2011. Di dalam kegiatan tersebut peneliti mendapatkan kesempatan untuk belajar menyusun dan menganalisis DJM serta mengevaluasi hasil kinerja karyawan. Pada saat melakukan evaluasi tersebut peneliti menemukan beberapa masalah yang cukup menarik untuk dilakukan penelitian lebih lanjut.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka peneliti akan melakukan penelitian mengenai partisipasi karyawan dalam proses penyusunan DJM agar isi dari dokumen tersebut sesuai dengan pekerjaan yang sebenarnya sehingga akan semakin mudah diimplementasikan dan melihat seberapa baik pemahaman karyawan terhadap isi dokumen DJM serta pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan dengan rumitnya proses penyusunan DJM apakah karyawan mampu memahami isi dokumen tersebut dengan baik terlebih telah dilakukan sosialisasi sebelumnya mengenai DJM tersebut kepada karyawan. Pemahaman atas isi dokumen DJM dilihat sangatlah

penting sebab dokumen tersebut memaparkan secara jelas kewajiban yang harus dilakukan setiap karyawan dalam jabatannya. Selain itu peneliti juga ingin mengetahui seberapa berpengaruhnya dokumen DJM dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Oleh karena itu peneliti mengambil judul **“Pengaruh Partisipasi Aktif Penyusunan dan Pemahaman *Distinct Job Manual* terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan *Partner 5*, PT. Telekomunikasi Indonesia,Tbk”**

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka yang dijadikan pokok permasalahan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana partisipasi aktif karyawan *Partner 5* dalam penyusunan *Distinct Job Manual* pada tahun 2012?
- 2) Bagaimana pemahaman karyawan *Partner 5* terhadap isi *Distinct Job Manual* pada tahun 2012?
- 3) Bagaimana kinerja karyawan *Partner 5* pada tahun 2012?
- 4) Bagaimana pengaruh antara partisipasi aktif penyusunan *Distinct Job Manual* dan pemahaman atas isi *Distinct Job Manual* terhadap peningkatan kinerja karyawan *Partner 5*?

1.4 Tujuan Penelitian

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

- 1) Untuk mengetahui bagaimana peran aktif dari karyawan *Partner 5* dalam proses penyusunan *Distinct Job Manual* pada tahun 2012
- 2) Untuk mengetahui bagaimana tingkat pemahaman karyawan *Partner 5* terhadap isi *Distinct Job Manual* pada tahun 2012
- 3) Untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan *Partner 5* pada tahun 2012
- 4) Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh partisipasi aktif penyusunan *Distinct Job Manual* dan pemahaman karyawan atas isi *Distinct Job Manual* terhadap peningkatan kinerja karyawan *Partner 5*

1.5 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan manfaat bagi pihak-pihak yang terkait, yaitu:

- 1) Bagi Praktisi

Informasi yang diperoleh dari hasil penelitian ini dapat digunakan oleh pihak manajemen perusahaan dalam hal ini adalah PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk unit *Partner 5* sebagai bahan masukan untuk menganalisis sistem pengelolaan sumber daya manusia yang baik sehingga berguna dalam pencapaian tujuan perusahaan.

2) Bagi Akademisi

- a. Menambah wawasan dan pengetahuan mengenai sistematika pengelolaan sumber daya manusia yang baik.
- b. Sebagai bahan referensi dan tambahan pengetahuan bagi pihak lain yang ingin mempelajari atau meneliti proses pengelolaan sumber daya manusia di dalam sebuah perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang Gambaran Umum Objek Penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Kegunaan Penelitian, dan Sistematika Penulisan

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang Tinjauan Pustaka Penelitian, Penelitian Sebelumnya, Kerangka Pemikiran, Hipotesis Penelitian, dan Ruang Lingkup Penelitian

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang Jenis Penelitian, Variabel Operasional, Tahapan Penelitian, Populasi dan Sampel, Pengumpulan Data, Uji Validitas dan Reliabilitas, dan Teknik Analisis Data

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang Karakteristik Responden,
Hasil Penelitian, dan Pembahasan Hasil Penelitian

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menguraikan tentang Kesimpulan dan Saran
mengenai hasil penelitian.