

BAB 1 PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Kemajuan teknologi di era globalisasi menciptakan persaingan yang ketat antar perusahaan. Hal ini menuntut setiap perusahaan untuk berusaha menciptakan strategi yang tepat agar mampu mencari laba dan mencapai target perusahaan setiap tahunnya. Agar dapat mempertahankan eksistensi maka perusahaan harus terus menghasilkan inovasi dari produk yang dihasilkan. Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang dapat bekerja secara optimal. Sumber daya manusia merupakan aset utama dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan menjalankan bisnisnya (Sedamaryanti, 2017:4).

Menurut Gilbert dalam Notoatmodjo (2009:124), kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Dengan demikian kinerja adalah pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi sehingga kinerja merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan kembali dan evaluasi seseorang secara periodik, sehingga kinerja dapat ditujukan untuk pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi.

PT. Telkom (WITEL Bandung) Bandung merupakan salah satu cabang perusahaan yang berada di Jalan Japati no. 1 Bandung. PT. TELKOM (WITEL Bandung) Bandung merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa telekomunikasi yang melayani layanan telepon rumah (*fixed phone*), PSTN (jaringan telepon), UseeTV, kartu Halo serta ada pula paket bundling Indihome. Pada saat ini permasalahan yang dihadapi yaitu mengenai kinerja pegawai yang dirasa belum maksimal untuk memenuhi harapan perusahaan serta penyusunan prioritas OKR yang akan ditentukan. Permasalahan tersebut diduga disebabkan karena OKR yang dijalani saat ini oleh perusahaan belum maksimal.

Dalam upaya transformasinya menjadi digital *telecommunication company*, Telkom mengimplementasikan strategi bisnis dan operasional perusahaan yang berorientasi kepada pelanggan (*customer-oriented*). Transformasi tersebut akan

membuat organisasi Telkom menjadi lebih *lean* (ramping) dan *agile* (lincah) dalam beradaptasi dengan perubahan industri telekomunikasi yang berlangsung sangat cepat. Organisasi yang baru juga diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam menciptakan *customer experience* yang berkualitas. Dalam mendukung seluruh kegiatan operasional perusahaan, Telkom membuka kantor cabang di berbagai penjuru wilayah di Indonesia. Peneliti memilih untuk menjadikan perusahaan Telkom Regional 3, yaitu sebagai objek penelitian.

Direktorat SDM menyelenggarakan fungsi SDM secara terpusat yang mencakup penyelenggaraan operasional SDM di seluruh unit bisnis yang dilaksanakan melalui unit Human Capital Center, yaitu suatu unit bisnis yang berperan sebagai unit *Corporate Service* yang ditetapkan dengan Keputusan Direksi tersendiri. Unit *Human Capital Center* diberikan tanggung jawab mengendalikan beberapa unit *Corporate Service*, *Support Service*, dan *Enterprise Service*, yaitu: *Human Resource Center*; *Training Centre*; Pusat Pelayanan Jasa Konsultan Manajemen (MCC); yang digunakan untuk: Pusat Pengelolaan Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan (CDC); Dana Pensiun dan Yayasan - yayasan; Unit pendukung lain, yang berkaitan dengan fungsi SDM, yang akan ditetapkan kemudian. Penyelenggaraan operasional SDM di seluruh unit *Human Resource Center (HR Center)*. *HR Center* merupakan suatu unit bisnis yang berperan sebagai unit *corporate service* dan bertanggung jawab mengendalikan beberapa unit *corporate support service* dan *enterprise service* meliputi *HR Center*, *Training Center (TTC)*, *Management Consulting Center (MCC)*, Pusat Pengelolaan Program Kemitraan dan *Community Development Center (CDC)*, dana pensiun dan yayasan - yayasan. Unit Human Capital Center Bertanggung jawab terhadap Penurunan kinerja dari para karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini.

Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata atau merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari perusahaan (Priansa, 2017:48). Kriteria penilaian kinerja individu karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung, Tbk dapat dilihat pada tabel I.1.

Tabel I. 1 Persentase Revenue Employee Telkom Regional 3 Jawa Barat tahun 2016 - 2020

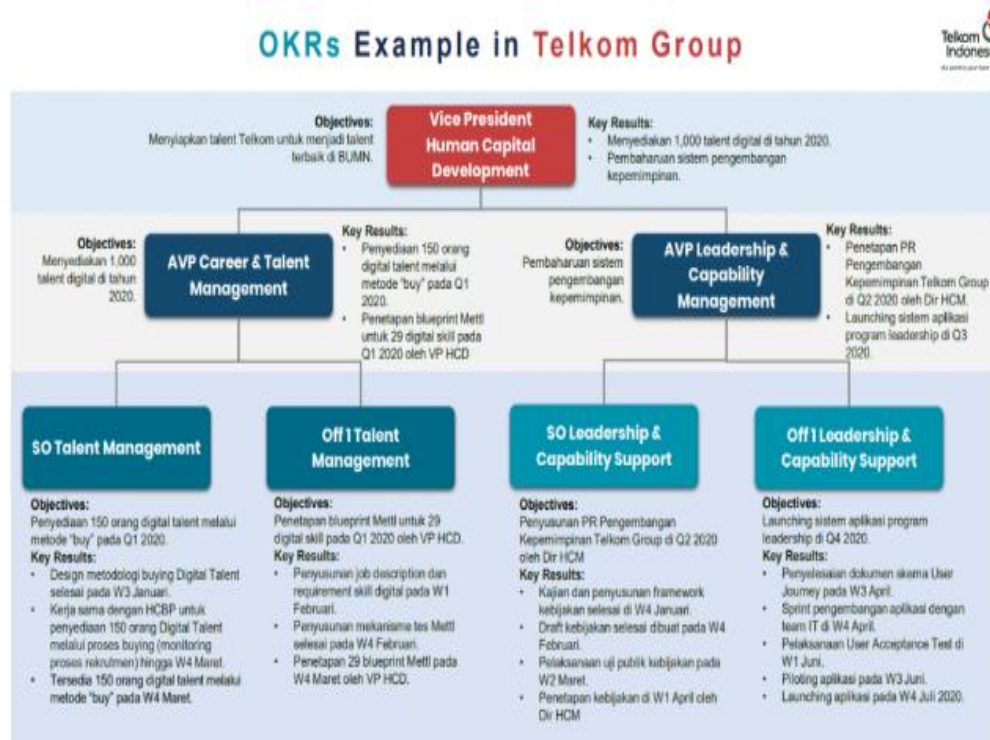
YEARS	REVENUE	EMPLOYEE	REVENUE EMPLOYEE	GROWTH
2016	\$ 21,890,353.00	347	\$ 190,876.00	-
2017	\$ 23,007,654.00	549	\$ 187,643.00	-1.67%
2018	\$ 20,764,392.00	428	\$ 171,223.00	-8.75%
2019	\$ 22,743,912.00	229	\$ 182,963.00	6,85%
2020	\$ 26,632,180.00	356	\$ 197,103.00	7,73%

Sumber: Data Internal PT. Telekomunikasi Indonesia Regional 3 Jawa Barat

Tabel 1.1 diatas menunjukkan bahwa produktivitas kerja karyawan PT. Telkom Regional 3 Jawa Barat dinilai berdasarkan *revenue employee* pada periode tahun 2016 dan 2020 menunjukan adanya tingkat ketidakstabilan. Pada tahun 2016 *growth revenue employee* sebesar -1,67%, kemudian pada tahun 2017 *growth revenue employee* naik ke angka -8,75% dan pada tahun 2018 produktivitas karyawan yang dinilai dari *revenue* karyawan turun ke angka 6,85%, setelah itu di tahun 2019 sebesar 7,73% hal ini terjadi karena di saat melakukan *strategy* pengelolaan SDM, *management* PT. Telkom Regional 3 Jawa Barat juga dituntut untuk menjaga keseimbangan beban karyawan perusahaan, sehingga dengan adanya pelatihan, *benchmark* dan kegiatan akselerasi *capacity building* lainnya diharapkan setiap karyawan dapat berkontribusi lebih baik lagi untuk kemajuan perusahaan. Idealnya *revenue* per karyawan harus bernilai positif karena seorang karyawan wajib menjalankan dengan baik seluruh pekerjaannya. Jika *revenue* per karyawan di PT. Telkom Regional 3 Jawa Barat masih negatif maka hasil kinerja karyawan akan tidak produktif, sehingga penting untuk mengetahui produktivitas kerja di PT. Telkom Regional 3 Jawa Barat.

Sejak tahun 2015 hingga tahun 2019 PT. Telkom Regional 3 Jawa Barat masih belum menggunakan metode untuk mengukur kinerja karyawan dan mengukur pencapaian target perusahaan yang paling efektif, hingga tahun 2019 PT. Telkom Regional 3 Jawa Barat hanya mengandalkan *sales revenue* untuk mengukur pencapaian

target perusahaan. Namun manajemen dari PT. Telkom Regional 3 Jawa Barat mulai merubah sistem itu pada tahun 2020 dengan mengubah sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan *framework Objective and Key Results* (OKR) untuk mengukur ketercapaian target. Hal ini selaras dengan tujuan OKR sebagai kerangka metodologi untuk menetapkan target perusahaan sehingga sangat membantu perusahaan untuk menetapkan target yang perlu dicapai (Harke, Dydyndki, & Pollumae, 2019).



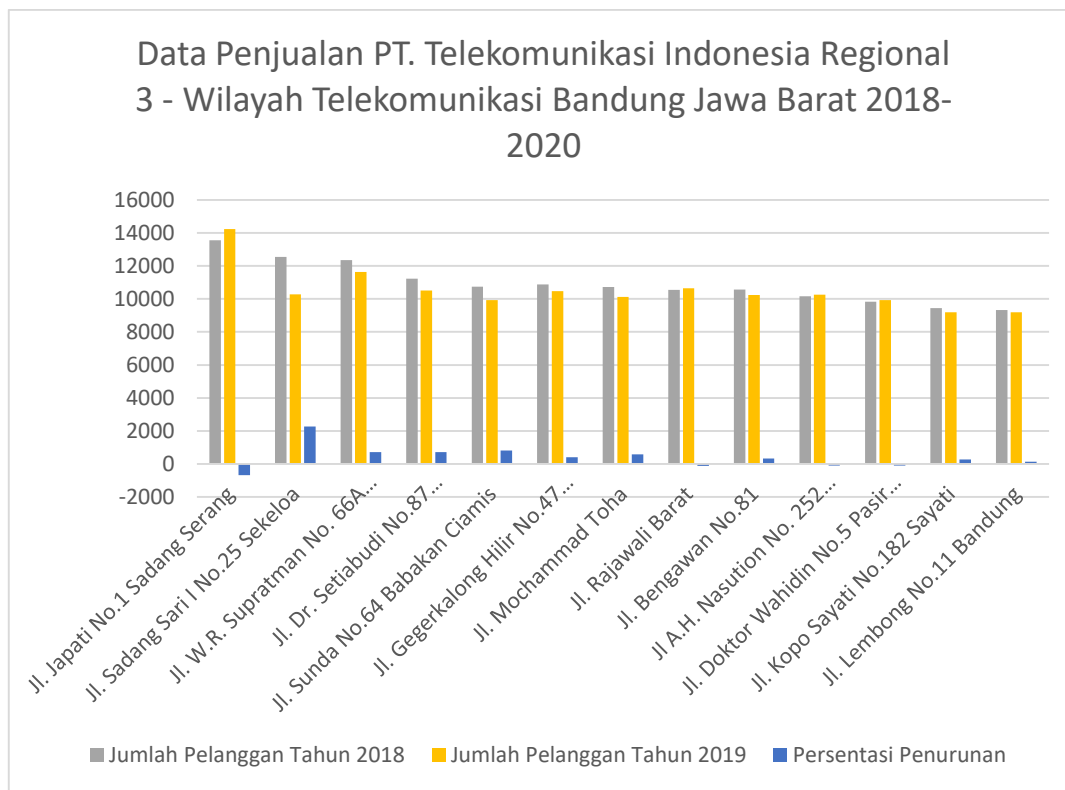
Gambar I. 1 OKRs *Example* di Telkom Group

Sumber: PT. Telekomunikasi Indonesia Regional 3 Jawa Barat

OKRs Telkom Group pada gambar I.3 *Vice President Human Capital Development* dari sisi *objectives* yakni menyiapkan talent Telkom untuk menjadi *talent* terbaik di BUMN, dari segi *key result* Menyediakan 1.000 talent digital di tahun 2020 dan pembedahan sistem pengembangan kepentingan. *AVP Career & Talent Management* dari sisi *Objectives* yakni menyediakan 1.000 talent digital di tahun 2020

serta *key result* yakni penyediaan 150 orang digital talent melalui metode “Buy” pada Q1 2020 dan penetapan *blueprint* untuk 29 digital skill pada Q1 2020 oleh VP HCD. Pada Level jabatan AVP *Leadership & Capability Management* dari sisi *objectives* Pembaharuan sistem pengembangan kepemimpinan serta dari *Key Result* yakni Penetapan pengembangan kepemimpinan Telkom group di Q2 2020 oleh Dir HCM dan *Launching* sistem aplikasi program leadership di Q3 2020. Dari SO *Talent Management* memiliki *objectives* yakni penyediaan 150 orang digital talent melalui metode “Buy” pada Q1 2020, Dari sisi *key result* Design metodologi buying digital talent selesai pada W3 Januari, Kerja sama dengan HCBP untuk penyediaan 150 orang digital talent melalui proses buying (*Monitoring Proses Rekrutmen*) hingga W4 Maret dan tersedia 150 orang digital talent melalui metode “**BUY**” pada W4 Maret. Dari departemen Off 1 *Talent Management* dari sisi *objectives* Penetapan *blueprint* untuk 29 digital skill pada Q1 2020 oleh VP HCD. Pada SO *Leadership & Capability Support* dari sisi *objectives* Penyusunan PR pengembangan kepemimpinan Telkom Group di Q2 2020 oleh Direktur HCM, dari sisi *Key result* yakni kajian dan penyusunan *framework* kebijakan selesai di W4 Januari, draft kebijakan selesai dibuat pada W4 Februari, pelaksanaan uji *public* kebijakan pada W2 Maret dan penetapan kebijakan di W1 april oleh direktur HCM. Pada divisi Off 1 *Leadership & Capability Support*, pada sisi *objectives* yakni *launching* sistem aplikasi program *leadership* di Q4 2020, pada sisi *Key Result* yakni penyelesaian dokumen skema *user journey* pada W3 April, Sprint pengembangan aplikasi dengan team IT di W4 April, Pelaksanaan *User Acceptance Test* di W1 Juni, plotting aplikasi pada W3 Juni dan *Launching* aplikasi pada W4 Juli 2020.

Penggunaan OKR di PT. Telkom Regional 3 Jawa Barat belum bisa mencapai target perusahaan, dikarenakan *key results* yang telah ditentukan banyak yang tidak tercapai selama periode kuartal pertama tahun 2021. PT. Telkom Regional 3 Jawa Barat menyusun empat *objective* dan enam belas *key results* pada beberapa target waktu tertentu yang masih belum mencapai hasil yang maksimal. Maka diperlukan evaluasi OKR untuk menentukan prioritas utama dari setiap *objective*.



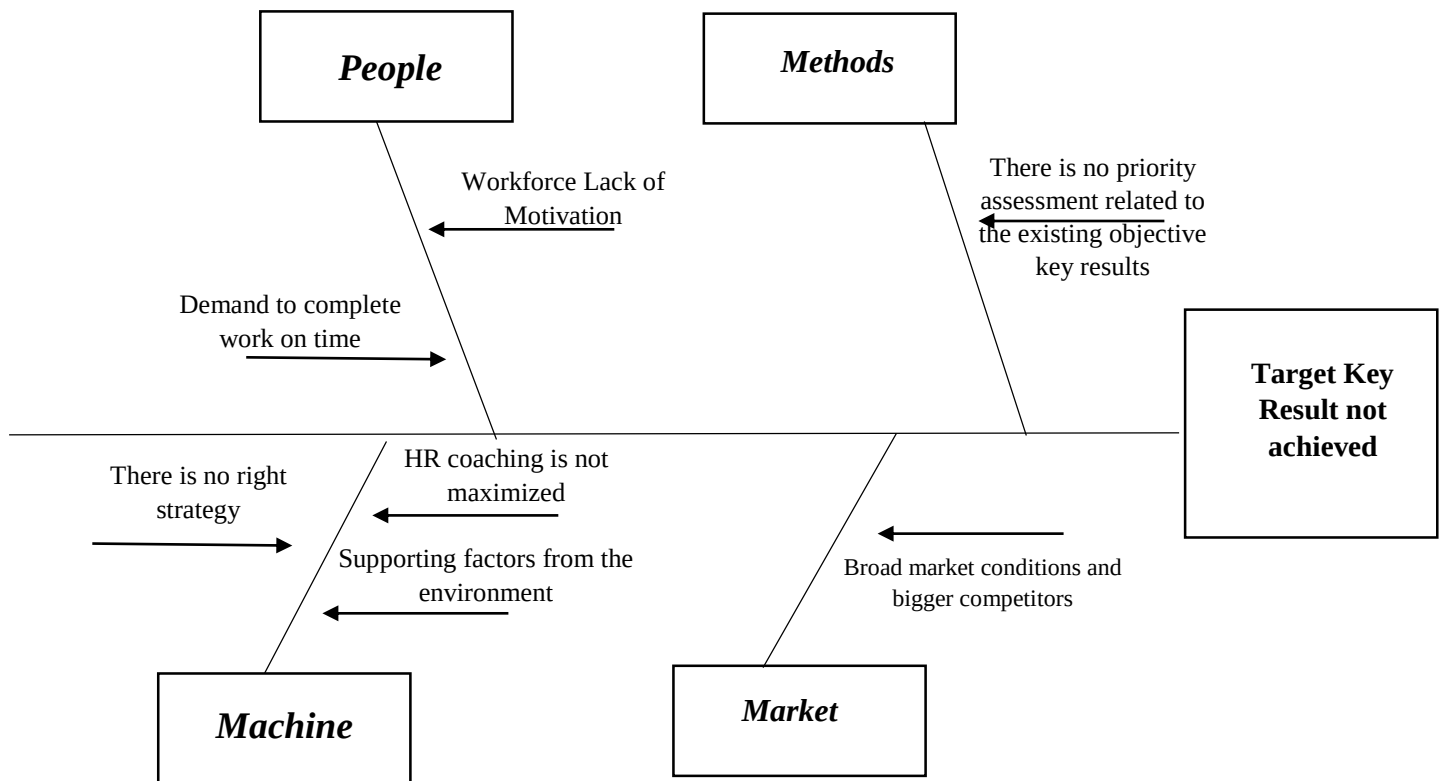
Gambar I. 2 Data Penjualan PT. Telekomunikasi Indonesia Regional 3 - Wilayah Telekomunikasi Bandung Jawa Barat

(Sumber: Data Internal PT. Telekomunikasi Indonesia Regional 3 Jawa Barat)

Berdasarkan Gambar I.3 yakni Data Penjualan PT. Telekomunikasi Indonesia Regional 3 - Wilayah Telekomunikasi Bandung Jawa Barat menunjukkan bahwa di beberapa lokasi STO yang berada di Wilayah telekomunikasi Bandung terdapat 13 STO yaitu STO Dago, STO Sadang Sari, STO Supratman, STO Gegerkalong, Kantor Plasa Bandung, STO Mochammad Toha, STO Rajawali Barat, STO Panyileukan, STO Kopo dan STO Lembong. Data menunjukkan jumlah pelanggan ditahun 2018 – 2020 dimana Telkom Regional 3 ini walaupun menguasai segmentasi pasar di setiap lini produk nya namun pendapatan pertahun yang dihasilkan masih belum stabil Telkom pada setiap STO menarget kan dengan 13.000 customer per wilayah telekomunikasi namun dari total 13 wilayah STO hanya terdapat 3-4 STO yang dapat melebihi target di tahun 2018 – 2020 ini menjadi permasalahan bagi PT. Telekomunikasi Indonesia

Regional 3 Wilayah Telekomunikasi Bandung untuk mengetahui Produktivitas dari para karyawan dan Kinerja dari pada Karyawan.

I.2 Alternatif Solusi



Gambar I. 3 Diagram *Fishbone*

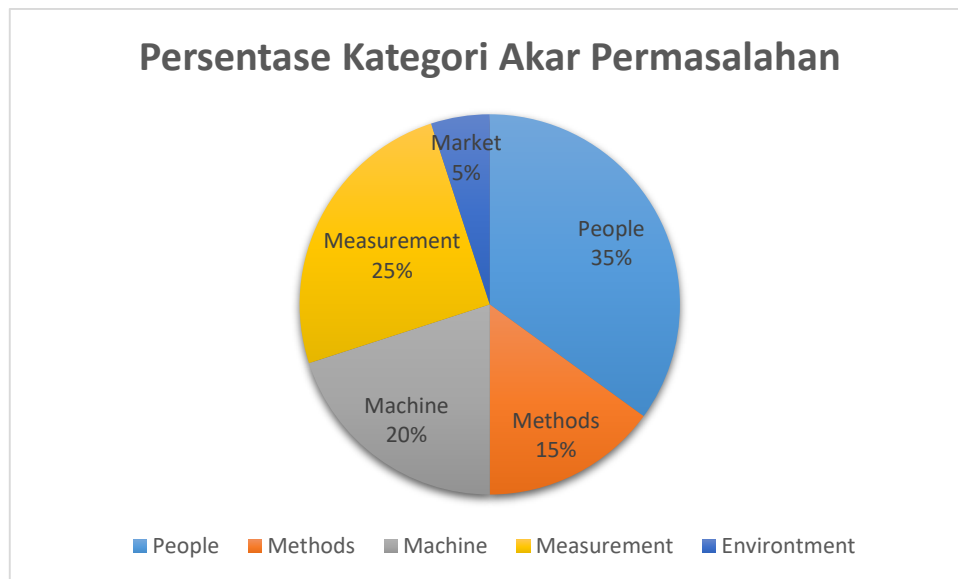
Berdasarkan gambar I.5 Diagram *Fishbone* menggambarkan tentang *root cause* dari penelitian ini bahwa terdapat beberapa elemen dari *People* menggambarkan bahwa Tenaga kerja kurang motivasi dan Tuntutan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Dari segi *Methods* bahwa Belum adanya penilaian prioritas terkait objective key result yang ada. Dari sisi *machine* bahwa terdapat beberapa faktor seperti *machine* yang diterapkan saat ini masih belum tepat atau efektif, faktor – faktor pendukung dari lingkungan perusahaan dan *HR coaching* atau pelatihan yang belum maksimal, Dan terakhir dari sisi *Market* bahwa kondisi *market* yang luas dan *competitor* semakin besar

membuat tekanan yang cukup besar bagi karyawan yang membuat Target *key result* yang tidak tercapai.

Tabel I. 2 Akar permasalahan dan Solusi Perancangan

No	Root of The Problem	Alternative of Solution
1	Undisciplined workforce and lack of motivation	Perancangan Sistem OKR untuk evaluasi kinerja pegawai di Unit Human Capital Center terhadap penilaian kinerja fungsi operasi PT. Telekomunikasi Indonesia Regional 3
2	There is no priority assessment related to the existing objective key results	Desain OKR di Unit Human Capital Center terhadap penilaian kinerja fungsi operasi PT. Telekomunikasi Indonesia Regional 3
3	Demand to complete work on time	Merancang sistem evaluasi OKR Unit Human Capital Center terhadap penilaian kinerja fungsi operasi PT. Telekomunikasi Indonesia Regional 3
4	Broad market conditions and bigger competitors	Perancangan strategi pengembangan SDM dengan evaluasi OKR di Unit Human Capital terhadap penilaian kinerja fungsi operasi Center PT. Telekomunikasi Indonesia Regional 3

Berdasarkan Tabel II.1 identifikasi akar permasalahan penurunan Produktivitas kinerja karyawan dengan diagram *fishbone*, dilakukan analisis solusi perancangan dari masing-masing akar permasalahan. Tabel solusi diatas merupakan perancangan untuk akar permasalahan pada Unit *Human Capital Center* terhadap penilaian kinerja fungsi operasi PT. Telekomunikasi Indonesia Regional 3. Hasil solusi dari setiap akar permasalahan akan di lakukan analisis prioritas masalah untuk *focus* terhadap masalah dalam penelitian ini. Untuk melakukan penentuan faktor-faktor permasalahan dilakukan pembagian kuisioner terhadap di Unit *Human Capital Center* PT. Telekomunikasi Indonesia Regional 3.



Gambar I. 4 Persentase Akar Permasalahan

Berdasarkan gambar I.6 menggambarkan tentang persentase akar permasalahan, dimana kategori dibagi menjadi 5 kategori dalam diagram *fishbone* yakni *People*, *Methods*, *Machine*, *Measurement* dan *Environment*. Kategori paling dominan terdapat pada kategori *People* dan *measurement* dimana masing – masing kategori memiliki nilai sebesar 35% dan 25% yang membahas tentang Tenaga Kerja yang tidak disiplin dan kurangnya motivasi serta Pengukuran kinerja yang kurang efektif. Kedua kategori ini sangat mendominasi karena berpengaruh terhadap

produktivitas dari kinerja Unit *Human Capital Center* PT. Telekomunikasi Indonesia Regional 3. Setelah diketahui bahwa persentase dari akar permasalahan bahwa solusi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Perancangan Sistem penilaian OKR untuk kinerja karyawan pada *Unit Human Capital Center* PT. Telekomunikasi Indonesia Regional 3.

Dari permasalahan tersebut dilakukannya penelitian “PERANCANGAN PENILAIAN KINERJA *KEY RESULTS* PRIORITAS DI PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA UNIT HUMAN CAPITAL TERHADAP FUNGSI OPERASI MENGGUNAKAN METODE *ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS*”.

I.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana prioritas *key results* yang dapat digunakan oleh PT. Telekomunikasi Indonesia Regional 3 - Wilayah Telekomunikasi Bandung dan dapat menunjang ketercapaian target perusahaan?

I.4 Tujuan Tugas Akhir

Tujuan yang berdasarkan dari rumusan masalah yang ada, adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengidentifikasi rancangan *key results* prioritas dengan berbagai sub kriteria yang dapat menunjang ketercapaian target perusahaan pada fungsi operasi PT. Telekomunikasi Indonesia Regional 3 - Wilayah Telekomunikasi Bandung.

I.5 Manfaat Tugas Akhir

Dari hasil penelitian ini diharapkan agar dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan, tugas akhir ini memiliki manfaat pada peningkatan efektivitas dan efisiensi SDM dalam mencapai tujuan perusahaan.
2. Bagi peneliti, tugas akhir ini bermanfaat dalam metode atau model atau sebagai upaya untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pemanfaatan SDM dalam mencapai tujuan perusahaan.

I.6 Sistematika Penulisan

Tugas akhir ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Bab ini berisi penjelasan secara umum mengenai objek penelitian, latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batas penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini berisikan mengenai literatur yang berkaitan dengan adanya permasalahan yang akan diteliti. Kajian yang menjadi acuan pada penelitian ini yaitu *performance appraisal* (penilaian kerja) dengan metode *Analytical hierarki process* (AHP).

Bab III Metodologi Penyelesaian Masalah

Pada bab ini berisikan mengenai tahapan-tahapan dari penelitian dengan lebih rinci. Meliputi tahapan rumusan masalah, pengumpulan data, pengolahan data yang dikumpulkan hingga pada tahap analisis dari penelitian yang dilakukan dan dapat menarik kesimpulan.

Bab IV Perancangan Sistem Terintegrasi

Bab ini menjelaskan tentang proses pengumpulan data yang diperlukan untuk penelitian dan pengolahan data yang digunakan untuk menyelesaikan masalah.

Bab V Analisa Hasil dan Evaluasi

Pada bab ini berisikan mengenai hasil dari pengolahan data yang sudah didapatkan sebelumnya, dan dilakukan analisis terhadap penilaian kinerja karyawan dan analisis hasil pengukuran.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisikan kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap bisnis/usaha terkait.