

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

PT Telkom Akses didirikan pada 12 Desember tahun 2012 silam sebagai anak perusahaan PT. Telekomunikasi Indonesia yang bergerak pada pengelolaan infrastruktur jaringan. Saham dari PT Telkom Akses juga dimiliki penuh oleh PTTelkom Indonesia. Komitmen Telkom untuk mendirikan PT. Telkom Akses adalah untuk terus melakukan pengembangan jaringan *broadband* untuk menghadirkan akses informasi dan komunikasi tanpa batas. Seperti yang kita ketahui, komunikasi dan teknologi sangat berkembang di Indonesia. Seiring berjalannya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, maka semakin bebas pengguna internet untuk dapat menyampaikan pendapatnya di dunia maya atau sosial media. Maka dari itu, Telkom Indonesia sangat berusaha untuk menghasilkan internet yang sangat berkualitas dan terjangkau yang mampu bersaing di era sekarang.

Teknisi IOAN bergerak pada gangguan layanan kepada pelanggan yang diberikan oleh PT Telkom Akses, yang dimana setiap pegawai harus mengoptimalkan kinerjanya. Maka dari itu, untuk mengetahui kompetensi yang dimiliki karyawan perusahaan melakukan evaluasi dengan cara berkala pada pegawainya khususnya Teknisi IOAN memiliki tanggung jawab langsung kepada PT. Telkom Akses karena terikat langsung dengan perusahaan. Teknisi IOAN memiliki masalah terkait dengan indikator performansi dan kompetensi yang sering berubah. Selain itu, teknisi IOAN mengalami pembagian *work order* yang tidak merata, sehingga dapat memicu kecemburuan sosial antar teknisi dan juga atasan yang tidak memahami kendala ataupun kesulitan yang terjadi di lapangan.

Tabel I.1 *Job Description*

No.	<i>Job Description</i>
1.	Menanggulangi dan memperbaiki gangguan layanan internet pelanggan agar berjalan dengan baik

No.	Job Description
2.	Memvalidasi data perangkat fiber optik
3.	Pemeliharaan jaringan pelanggan

Saat ini penilaian kinerja di PT Telkom Akses STO Cipete menggunakan metode yang bersifat satu arah dan dilakukan oleh 2 orang penilai yang terdiri dari *site manager* dan *team leader* tetapi semua keputusan penilaian akhir hanya dilakukan oleh *site manager*. Hal itu menyebabkan penilaian kinerja yang kurang objektif karena sisi penilaian hanya dalam satu arah yaitu dari *site manager*. PT. Telkom Akses STO Cipete melakukan penilaian produktivitas yang diharapkan bisa membantu perusahaan untuk menilai kinerja produktivitas dan perilaku pegawai untuk mendapat hasil terbaik yang diinginkan perusahaan. Model produktivitas ini juga dianggap sebagai acuan untuk menilai kinerja para pegawai agar mencapai target kinerja yang telah ditentukan oleh perusahaan. Penilaian kinerja yang dilakukan di PT Telkom Akses STO Cipete menggunakan kriteria penilaian yang menggunakan presentase dari *work order* yang dicapai masing-masing teknisi IOAN. Berikut merupakan data-data mitra pekerja pada PT. Telkom Akses STO Cipete yang selanjutnya pada penelitian ini disebut variabel X_1 sampai ke X_n

Tabel I.2 Penyebutan Mitra Kerja Perusahaan pada Penelitian

Variabel X ke-	Mitra
1	Fajar Mitra Krida Abadi
2	Upaya Teknik
3	Fajar Mitra Krida Abadi
4	Wahana Era Sejahtera
5	Telkom Akses
6	Rajawali Mitra Solusi
7	Upaya Teknik
8	Rajawali Mitra Solusi
9	Wahana Era Sejahtera
10	Fajar Mitra Krida Abadi
11	Rebina Tahta Eka Komunikindo

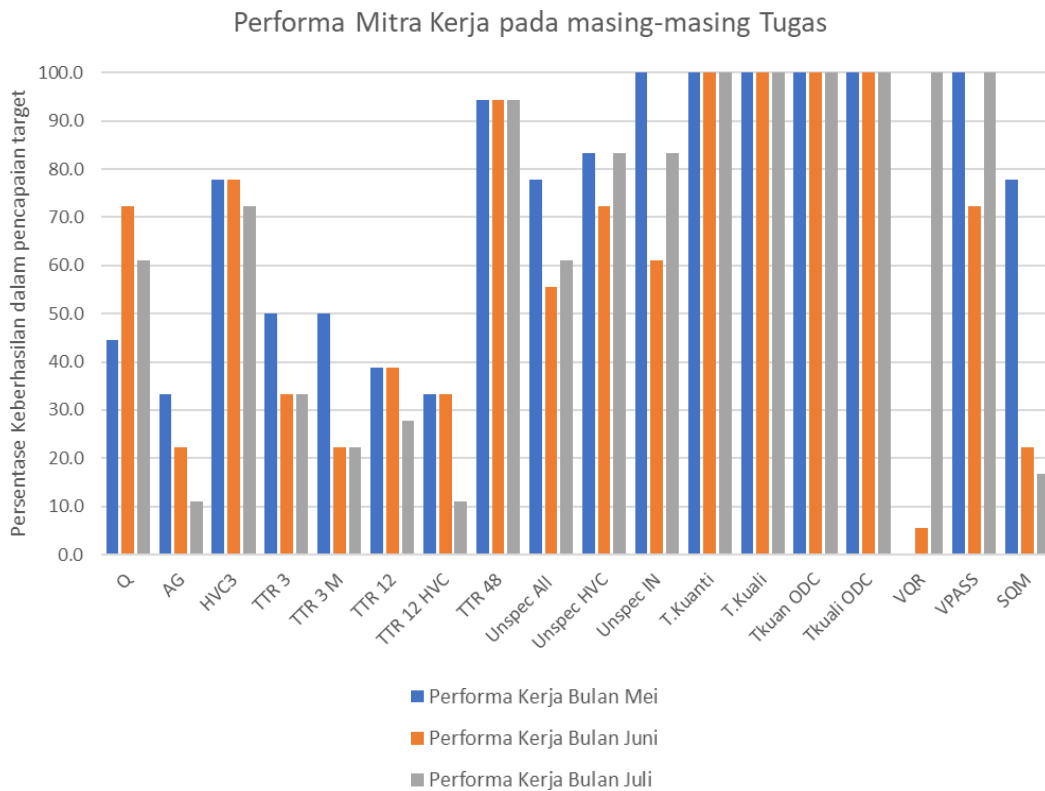
Variabel X ke-	Mitra
12	Fajar Mitra Krida Abadi
13	Putra Timur Jaya
14	Rebina Tahta Eka Komunikindo
15	Wahana Era Sejahtera
16	Fajar Mitra Krida Abadi
17	Putra Timur Jaya
18	Fajar Mitra Krida Abadi

Pada tabel I.2 terlihat bahwa masing-masing individu memiliki penilaian kinerja, misalnya Bapak Fajar Mitra Krida Abadi disebutkan 5 kali maka mitra ini memiliki 5 variabel dalam penilaian. Pada setiap variabel memiliki tugas masing-masing seperti pada tabel di bawah ini:

Tabel I.3 Tugas-tugas Setiap Variabel

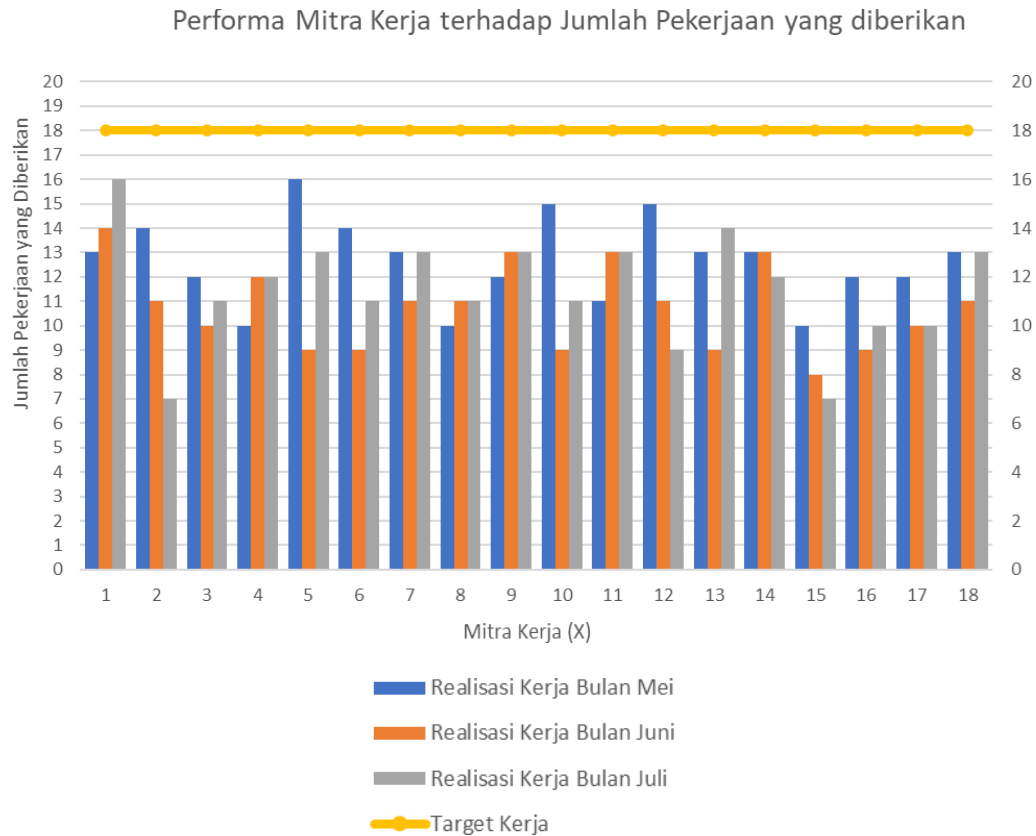
No	Tugas
1	Q
2	<i>Assurance</i> Guarantee
3	HVC 3 Jam
4	TTR 3 Jam
5	TTR 3 Jam Manja
6	TTR 12 Jam
7	TTR 12 Jam HVC
8	TTR 48 Jam
9	Unspec All
10	Unspec HVC
11	Unspec IN
12	Tangible Kuantitas
13	Tangible Kualitas
14	Tangible Kuantitas ODC
15	Tangible Kualitas ODC
16	VALDAT QR
17	VALDAT PORT ASS
18	SQM

Pada tabel I.3 memiliki masing-masing tugas yang memiliki target masing-masing variabel dan masing-masing tugas dalam bentuk persen (%).



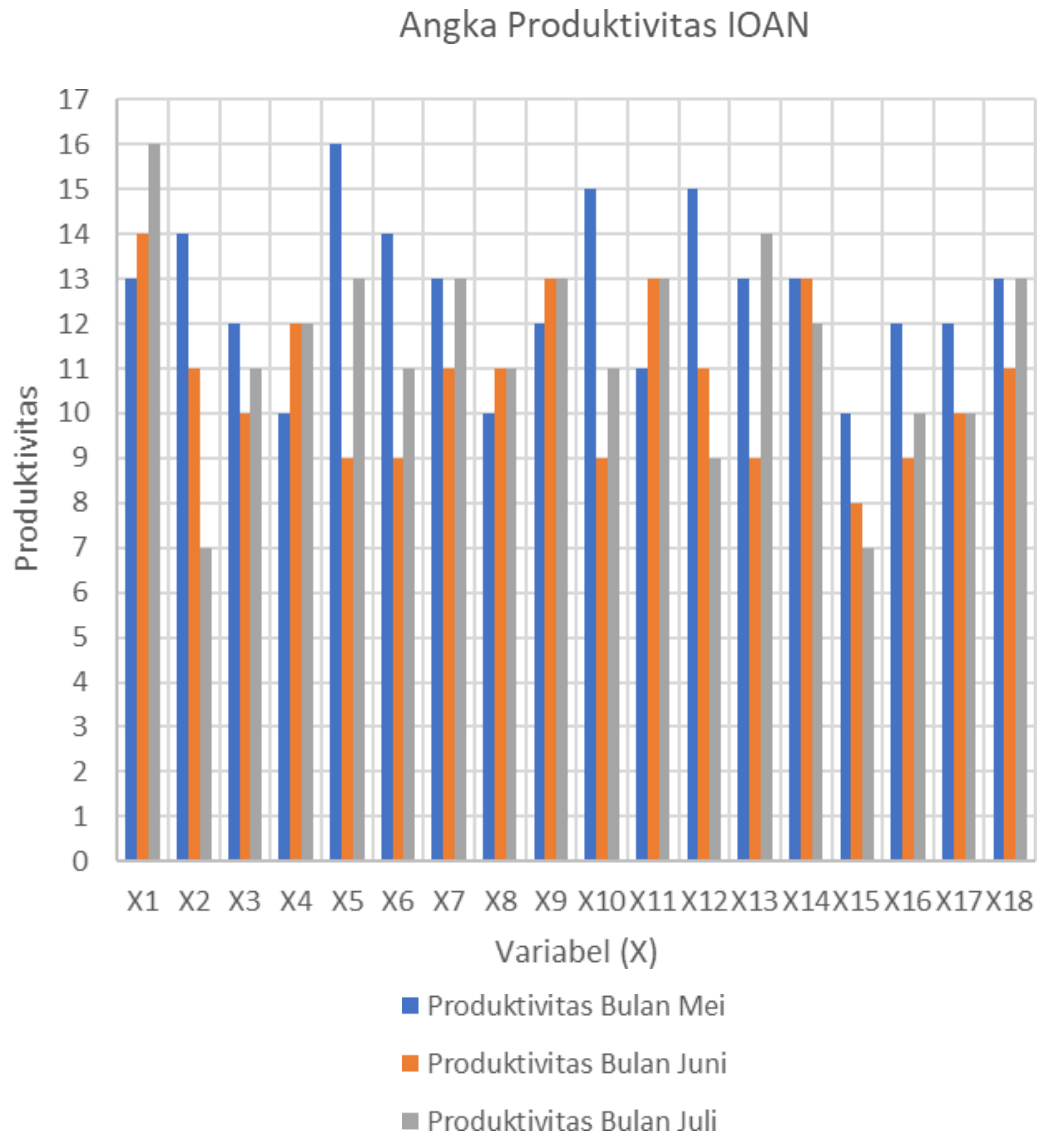
Gambar I.1 Performa Mitra Kerja pada masing-masing Tugas

Berdasarkan gambar I.1 terlihat penilaian-penilaian terhadap tugas tugas yang diberikan kepada mitra kerja atau variabel dengan satuan persen (%). Ada beberapa tugas yang berhasil memenuhi target selama 3 bulan data perusahaan seperti: T. Kuantiti (*Tangible* Kuantitas), T.Kualiti (*Tangible* Kualitas), Tkuan ODC(*Tangible* Kuantitas ODC), dan Tkuali ODC (*Tangible* Kualitas ODC).Sedangkan tugas TTR 48 Jam mengalami ketidak-pencapaian yang stabil pada persentase 5.6%. Untuk tugas AG (*Assurance Guarantee*) memiliki penilaian yang setiap bulan mengalami penurunan yang signifikan yaitu: 66.7% pada bulan Mei 2022, 77.8% pada Juni 2022, 88.9% pada bulan Juli 2022, dan 100% pada perhitungan terakhir variabel tidak memenuhi target. Disamping itu masingbulan memiliki target yang berbeda-beda semakin bertambah bulan semakin besarjuga target yang diberikan.



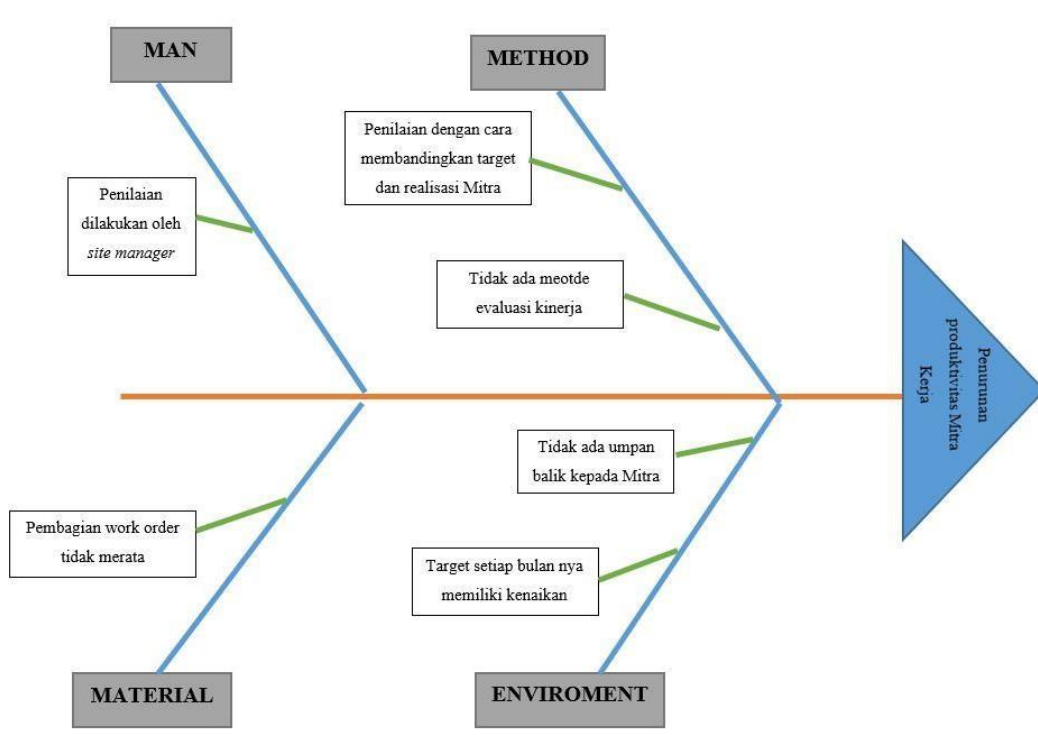
Gambar I.2 Performa Mitra Kerja terhadap Jumlah Pekerjaan yang diberikan

Gambar di atas merupakan penilaian terhadap variabel untuk pencapaian target. Pada Gambar I.3 terlihat macam-macam tugas yang harus terpenuhi oleh variabel sebanyak 18 tugas. Target tersebut diberikan berdasarkan target tahun sebelumnya yang dimana teknisi IOAN di setiap mitra rata-rata mencapai target sehingga perusahaan menaikkan target di tahun berikutnya agar teknisi IOAN dapat termotivasi dari capaian tahun sebelumnya. Pada Gambar I.3 teknisi IOAN pada variabel 15 juga mengalami penurunan karena pembagian *work order* dalam tugas individu teknisi IOAN tidak merata sehingga total capaian teknisi IOAN dari bulan Mei-Juni mengalami penurunan. Pada kondisi ini juga teknisi merasa tidak adil karena dalam pembagian tugas dalam satu divisi bisa terjadi pada teknisi yang sudah melaksanakan tugas dan pegawai yang belum mendapatkan *work order* merasa tidak adil sehingga pada variabel 15 mengalami penurunan dibanding variabel lainnya.



Gambar I.3 Diagram Produktivitas IOAN pada bulan Mei sampai Juli

Berikut merupakan kesimpulan permasalahan metode pengukuran produktivitas pada teknisi IOAN di PT Telkom Akses STO Cipete menggunakan *fishbone diagram*.



Gambar I.4 *Fishbone* Diagram

Berdasarkan dari kesimpulan di atas disimpulkan bahwa metode penilaian produktivitas pegawai yang terjadi pada PT. Telkom Akses STO Cipete dianggap kurang memuaskan untuk teknisi IOAN. Penilaian hanya dilakukan oleh atasan saja dan penilaian ini berorientasi pada hasil tanpa melihat proses. Penilaian ini pun dianggap kurang objektif karena tidak melibatkan rekan kerja, bawahan, dll. Metode yang terjadi pada PT. Telkom Akses STO Cipete membuat atasan tidak ingin mendengar masukan dari bawahannya dan tidak memberi solusi apabila terjadi masalah di lapangan, sehingga perkembangan produktivitas bawahan tidak berkembang bahkan berkurang dan juga pembagian *work order* gangguan tidak merata sehingga capaian produktivitas teknisi IOAN jarang memenuhi target. Maka dari itu, perlu pembaharuan karena tidak mampu memenuhi capaian produktivitas teknisi IOAN

Penilaian berdasarkan output tanpa melihat proses sangat tidak objektif dimana pada kondisi eksisting perusahaan belum diukur. Penggunaan pengukuran penilaian kinerja usulan dengan metode 360 dalam penelitian

ini dinilai dapat membantu perusahaan untuk menilai kinerja atau produktivitas pegawai dalam mencapai hasil yang diharapkan perusahaan. Produktivitas membantu perusahaan untuk mengevaluasi kekurangan dari setiap perilaku dan kinerja pegawai selama proses kerja dalam mencapai output yang telah ditentukan oleh perusahaan. Armstrong (2006, p. 522) menjelaskan bahwa metode 360 derajat dapat digunakan untuk mendukung proses pembelajaran dan pengembangan, proses penilaian SDM, pemberian penghargaan, dan alat pengembangan pribadi yang dapat digunakan untuk tujuan SDM atau organisasi yang lebih luas.

I.2 Alternatif Solusi

Berikut merupakan alternatif solusi dari permasalahan penilaian kinerja yang terjadi di PT. Telkom Akses STO Cipete berdasarkan identifikasi dari masalah yang ditampilkan dalam *fishbone* diagram.

Tabel I.4 Alternatif Solusi

No.	Akar Masalah	Potensi Solusi
1.	Metode penilaian kinerja existing hanya dilakukan oleh atasan dan bersifat satu arah	Menentukan penilaian kinerja yang objektif dengan menggunakan metode 360 derajat
2.	Indikator performansi yang berubah-ubah	Menetapkan indikator performansi yang sesuai
3.	Tidak ada metode evaluasi kinerja	Melakukan evaluasi kinerja menggunakan metode 360 derajat
4.	Pembagian <i>work order</i> gangguan tidak merata	Pemerataan pembagian <i>work order</i> dari penilaian kinerja pegawai

I.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan pembahasan latar belakang masalah di atas, maka peneliti dapat menyusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana usulan penilaian kinerja teknisi IOAN menggunakan metode umpan balik 360 derajat di PT. Telkom Akses STO Cipete?
2. Bagaimana usulan penilaian pembobotan kriteria dan sub kriteria menggunakan pendekatan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) di PT. Telkom Akses STO Cipete?

I.4 Tujuan Tugas Akhir

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, maka penelitian ini ditunjukkan antara lain untuk mencoba mencari jawaban atas kedua rumusan masalah di atas. Tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui hasil penilaian kinerja teknisi IOAN menggunakan metode umpan balik 360 derajat di PT. Telkom Akses STO Cipete.
2. Mengetahui hasil penilaian pembobotan kriteria dan sub kriteria menggunakan pendekatan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) di PT. Telkom Akses STO Cipete.

I.5 Manfaat Tugas Akhir

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat diantaranya sebagai berikut:

1. Penelitian ini dapat menjadi motivasi pegawai pada teknisi IOAN pada PT. Telkom Akses STO Cipete.
2. Penelitian ini dapat menjadi rekomendasi untuk menentukan penilaian kinerja yang objektif pada PT. Telkom Akses STO Cipete.
3. Penelitian ini dapat menjadi pengetahuan bagi pembaca dan dapat digunakan sebagai acuan untuk melakukan penelitian penilaian kinerja di perusahaan lain.

I.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini terdiri dari beberapa bab. Masing-masing bab membahas pokok permasalahan yang berbeda sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Bab I berisi literatur mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Bab II berisi literatur yang relevan dengan permasalahan yang diteliti yang menjelaskan materi pendukung lain.

Bab III Metodologi Penyelesaian Masalah

Bab III menjelaskan langkah-langkah penelitian secara rinci meliputi: tahap perancangan

Bab IV Perancangan Sistem Terintegrasi

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai uji deskriptif: demografi responden, dan jawaban responden; penjelasan mengenai hipotesa-hipotesa yang selanjutnya akan diujikan.

Bab V Validasi dan Evaluasi Hasil Rancangan

Pada bab ini, disajikan hasil rancangan, seperti uji instrument penelitian yaitu uji validitas, uji reliabilitas; uji asumsi klasik yaitu: uji normalitas, heteroskedastisitas, uji lineritas; dan pengujian hipotesis yang sudah ditentukan pada bab sebelumnya.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Bab VI menjelaskan kesimpulan yang didapatkan dari penelitian yang telah dilakukan yang isinya perbaikan penilaian kinerja setiap variabel dengan metode 360 derajat. Selanjutnya penelitian ini juga berisikan saran-saran untuk mengembangkan hasil yang sudah dicapai guna pencapaian yang lebih baik.