BAB IV
ANALISIS KERJA PRAKTEK

4.1 Analisis Sistem Penilaian Kinerja yang berjalan

Analisis yang dilakukan adalah analisis penilaian kinerja yang dilakukan oleh unit BPE sebagai hasil evaluasi kerja setiap unit yang nantinya menjadi sistem penilaian berikutnya untuk membuat kontrak manajemen selanjutnya.

4.1.1 Analisis prosedur yang sedang berjalan

Setelah mendapatkan KPI yang terbentuk dari beberapa metode yang sebelumnya telah dilaksanakan kemudian dilakukannya penilaian kinerja pada tiap-tiap unit di Direktorat IT & Supply oleh bagian penilaian kinerja yaitu unit Bussiness Performance Evaluation pada PT.TELKOM. Pelaksanaan penilaian kinerja ini terdiri dari beberapa prosedur.

Prosedur merupakan urutan yang tepat dari tahapan-tahapan yang menerangkan mengenai proses apa yang dikerjakan, siapa yang mengerjakan proses tersebut dan bagaiman proses itu dikerjakan.

Uraian prosedur yang berjalan:

1. Penyusunan Draf Kontrak Manajemen

   Kontrak manajemen ini berisi KPI-KPI yang menggunakan pendekatan Balanced Scorcard yang terdiri dari aspek Financial (Keuangan),Customer (Pelanggan),Internal Bussiness Process (Proses Bisnis Internal), dan Learning & Growth (Pertumbuhan dan Pembelajaran). Dimana kontrak manajemen ini di dapat dari Corporate Strategic Scenario(CSS) yang berasal dari Strategic Invesment Corporate Planning (SICP), Corporate

Annual Message (CAM) dan Rencana Kerja Manajerial (RKM) yang disahkan oleh Board of Director (BOD), atau yang lebih dikenal sebagai Dewan Direksi, Board of Communication (BOC) atau Dewan Komisaris dan Head atau Ketua Unit.

2. Penerapan Kontrak Manjemen

   Dalam penetapan kontrak manajemen terdapat lembar tanda tangan dari Board of Director (BOD) atau Dewan Direksi, Board of Communication (BOC) dan Head atau Ketua Unit dan berisi definisi-definisi dari setiap Key Performance Indikator.

3. Pengisian di Kontrak Manajemen Online(KM Online)

   KM Online menginput data-data berupa indikator kinerja,target,bobot,formula,batas atas dan batas bawah, yang diisi oleh Admin yang berupa otoritas user pada Direktorat IT & Supply yang terdiri dari unit VP Supply Planning & Control, VP IT Policy, VP Asset Management,SGM I/S Center, AVP Sekeretariat yang dilakukan oleh setiap unit pada Direktorat IT & Supply pada awal bulan dan akhir tahun.

4. Membuka Jadwal Pengisian Realisasi

   Input realisasi oleh user unit (VP Supply Planning & Control,VP IT Policy,VP Asset Management,SGM I/S Center,AVP Sekretariat) yang dilihat dari eviden (dokumen) yaitu sumber data dari masing-masing unit pada Direkotorat IT dan Supply.

5. Implementasi dari setiap-setiap aktivitas atau kegiatan yang dilakukan oleh setiap unit Key Performance Indicator masing-masing unit di Direktorat IT & Supply.

6 Evaluasi oleh unit Bussines Performance Evaluation (BPE) bagian penilaian kinerja, bertemu antara user (unit-unit Direktorat IT & Supply) dengan BPE yang dikenal dengan istilah 1 on 1 untuk mengeavaluasi realisasi atau pencapaian kinerja dilhhat dari realisasi dan target.

7 Penetapan Komite Kerja

Adjusment secara subjectif antara pengisan realisasi oleh user (unit-unit pada Direktorat IT & Supply) dan evaluasi di BPE oleh Komite Kinerja yaitu Direktorat Human Capital General Affair (HCGA) atau unit Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai Ketua Komite kinerja yang membawahi Direktorat-Direktorat lainnya. Disini dilihat apakah sudah sesuai atau nilai realisasi yang ada pada user dan BPE, setelah itu kemudian nilai realisasi tersebut disesuaikan oleh Komite Kinerja (Direktorat HCGA).

8. Nilai Kerja Unit (NKU)

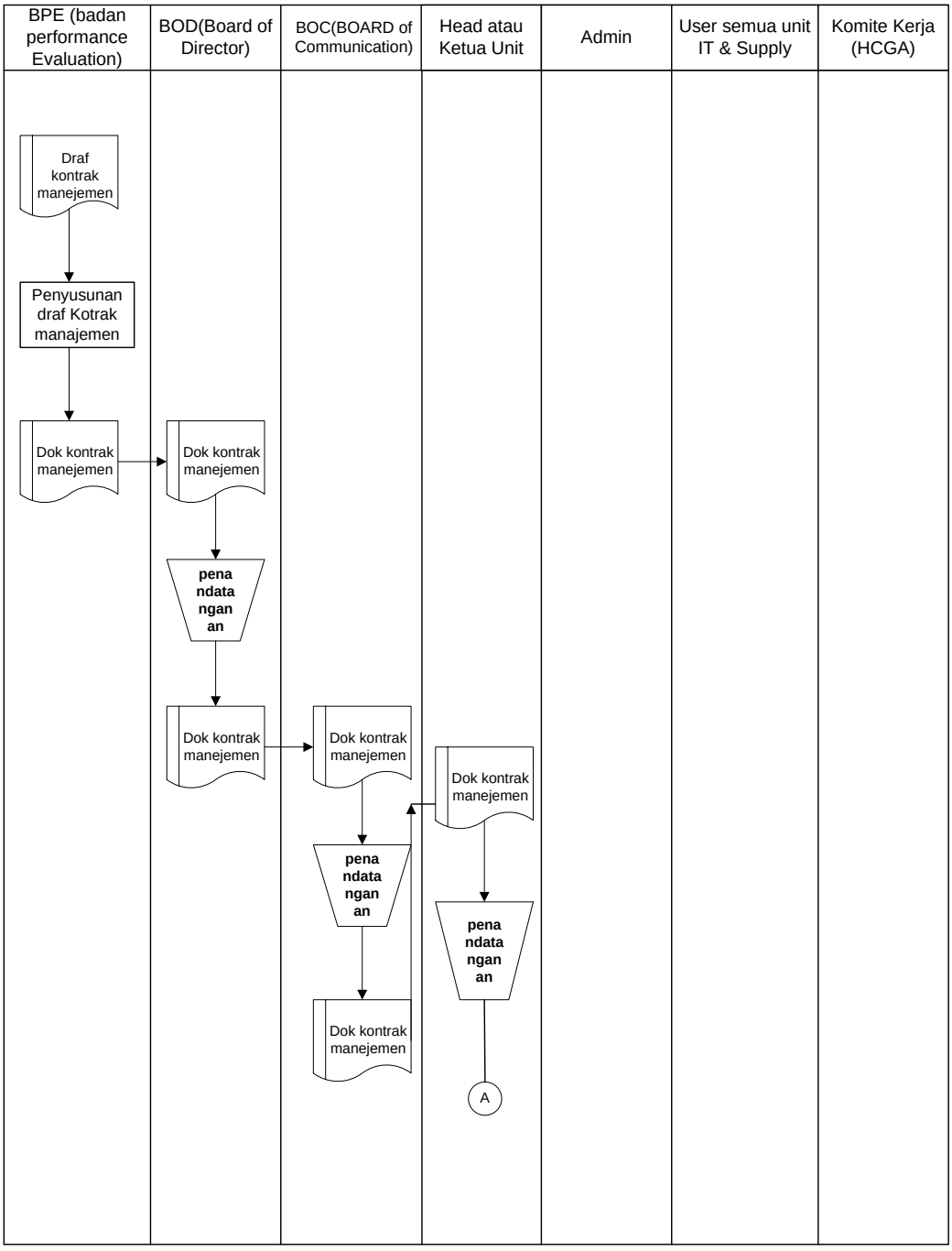
Setelah terjadi penyesuaian realisasi pencapaian,maka terbentuklah Nilai Kerja Unit untuk setiap unit pada Direktorat IT & Supply dinilai pertriwulan (1 bulan setelah akhir triwulan).

9. Pemberian Reward

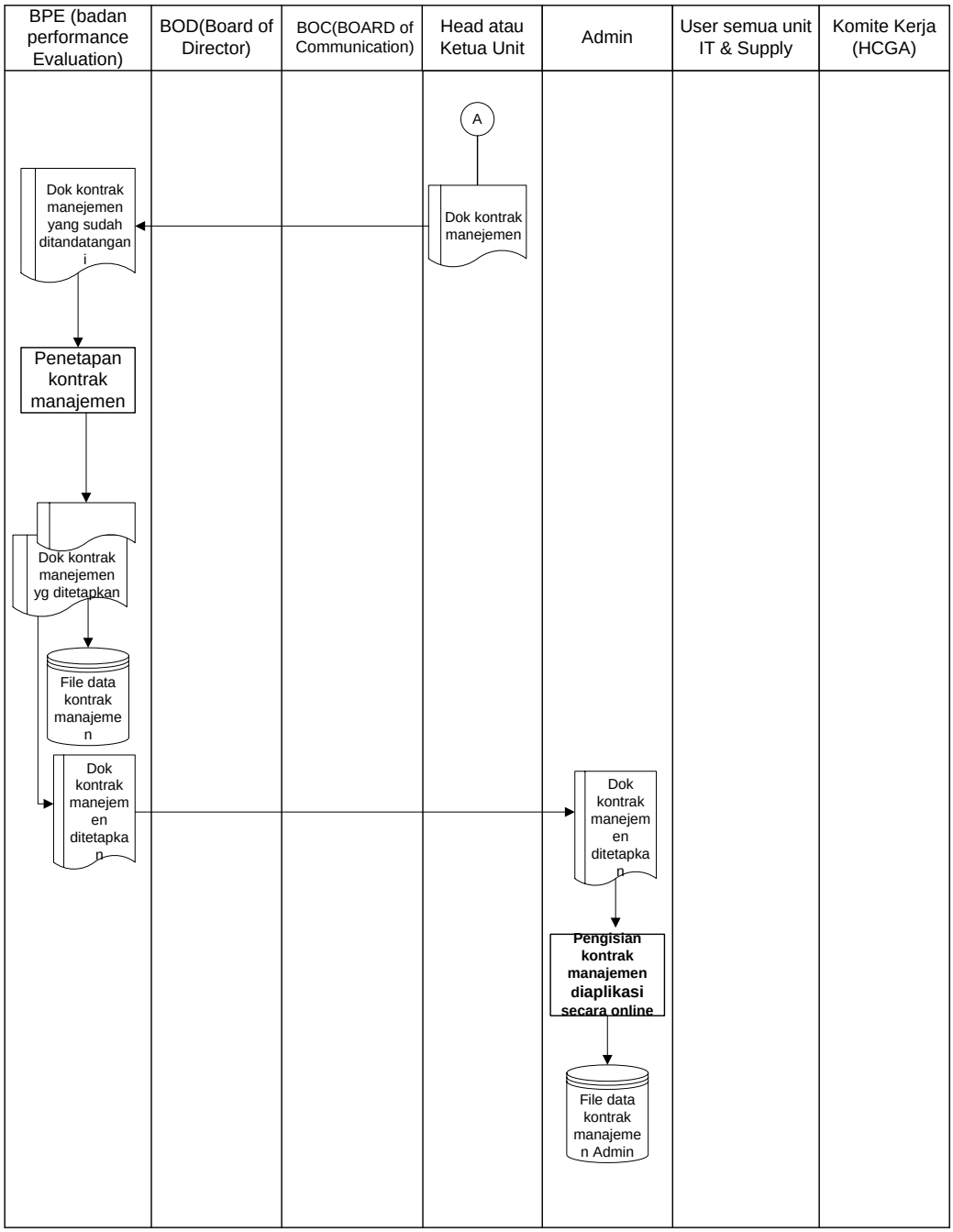
Reward adalah penghargaan yang diberikan kepada suatu unit atau individu karena kinerja mereka telah mencapai sasaran yang telah ditentukan oleh perusahaan.

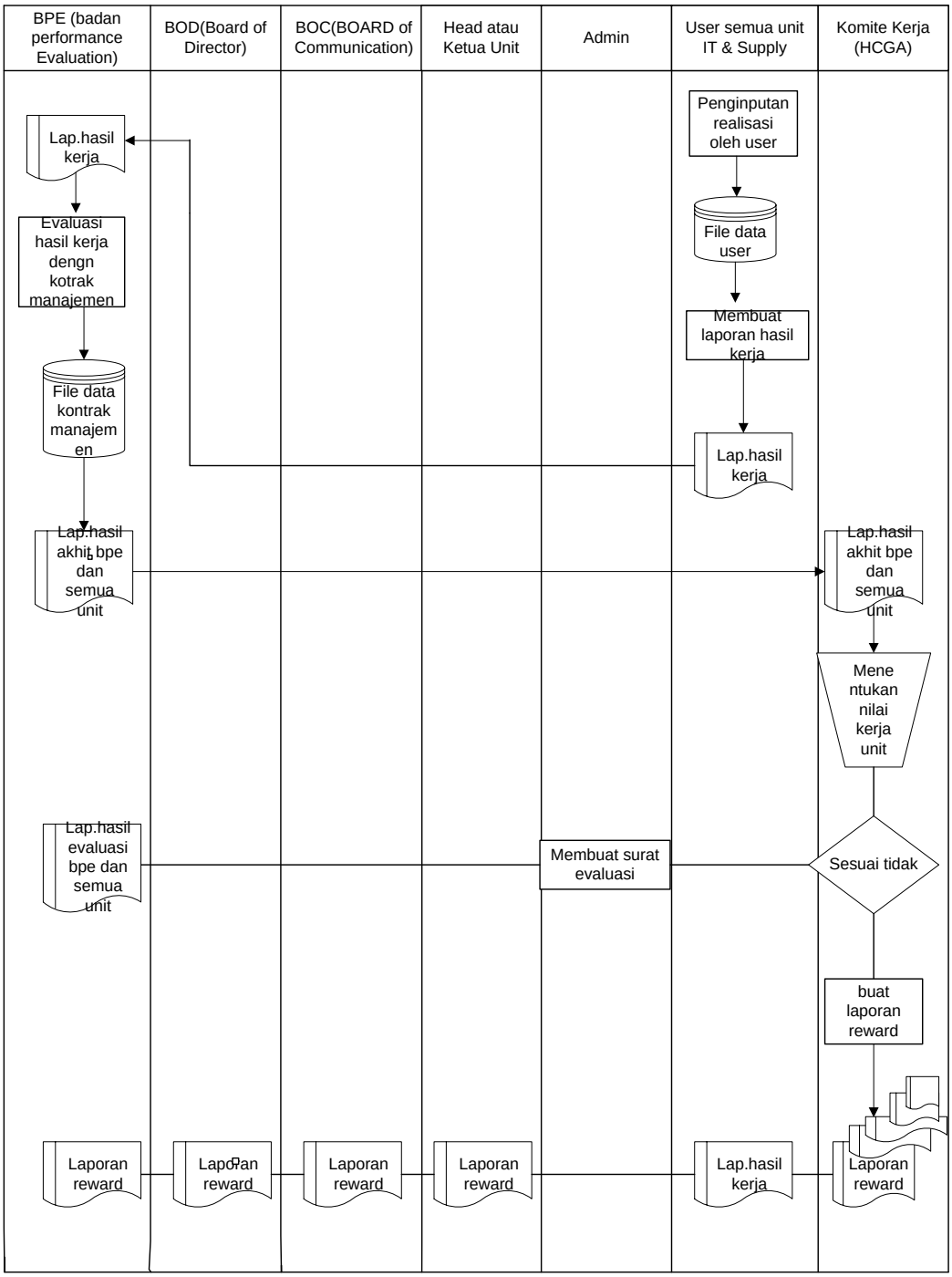
Reward atau imbalan terdiri dari reward insentif, reward naik gaji, reward inovatif, dan bonus.Reward yang diberi berupa kenaikan haji dilihat dari Nilai Kerja Individu (NKI) dalam perusahaan, umur setiap karyawan dan band(posisi) jenjang karir dari setiap karyawan yang diberikan 1 kali dalam seumur hidup, sedangkan reward inovasi berasal dari usulan inovasi dari masing-masing unit, kemudian dinilai oleh tim penilai dari inovasi yang diberikan satu kali dalam setahun untuk setiap individu atau tim pengusul inovasi, sedangkan reward berupa bonus dilihat dari laporan keuangan perusahaan, bonus inidiberikan satu kali dalam setahun,sedangkan insentif dilihat NKU dari pencapaian tiap-tiap unit yang diberikan 12x dalam setahun.

4.1.1.1 Flowmap yang sedang berjalan dari Sistem Penilaian Kinerja

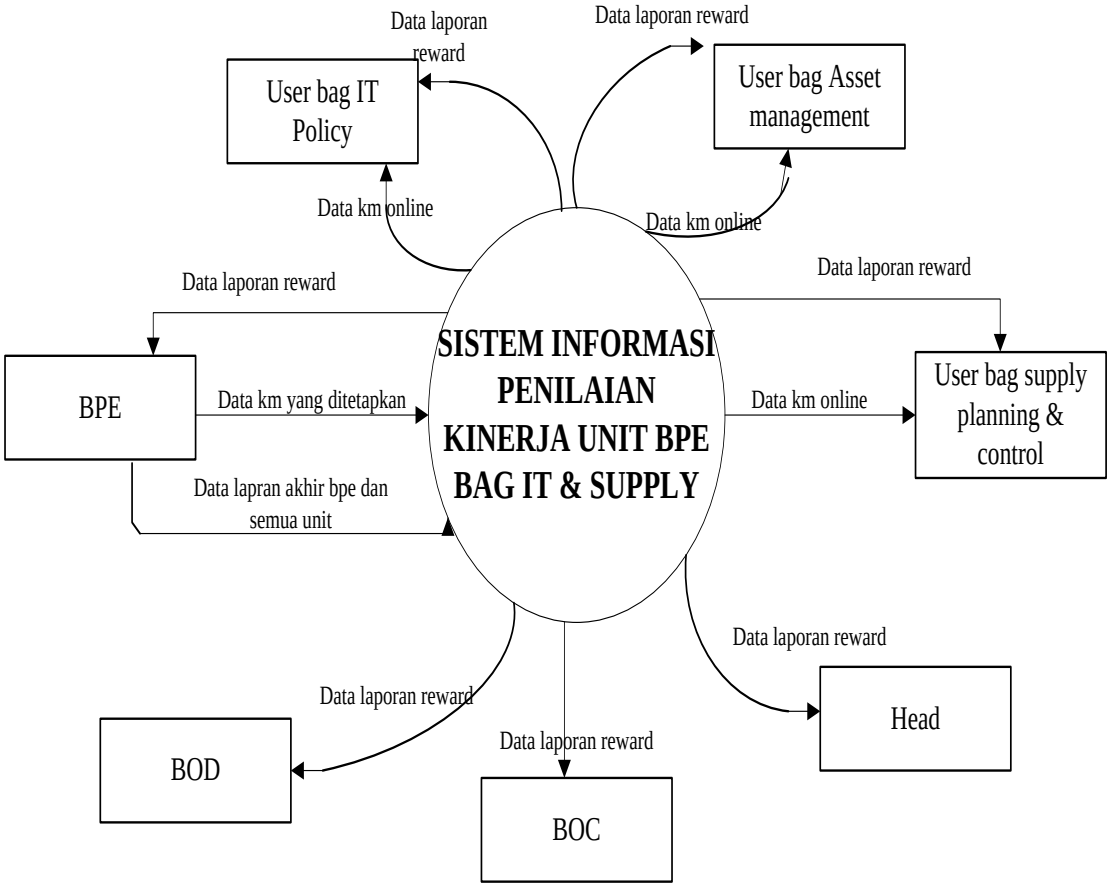


Gambar 4.1 Flowmap


BPE (badan performance Evaluation)
BOD(Board of Director)
BOC(BOARD of Communication)
Head atau Ketua Unit
Admin
User semua unit IT & Supply
Komite Kerja (HCGA)
A
Dok kontrak manejemen yang sudah ditandatangani
Dok kontrak manejemen
Penetapan kontrak manajemen
Dok kontrak manejemen yg ditetapkan
File data kontrak manajemen
Dok kontrak manejemen ditetapkan
Dok kontrak manejemen ditetapkan
Pengisian kontrak manajemen diaplikasi secara online
File data kontrak manajemen Admin

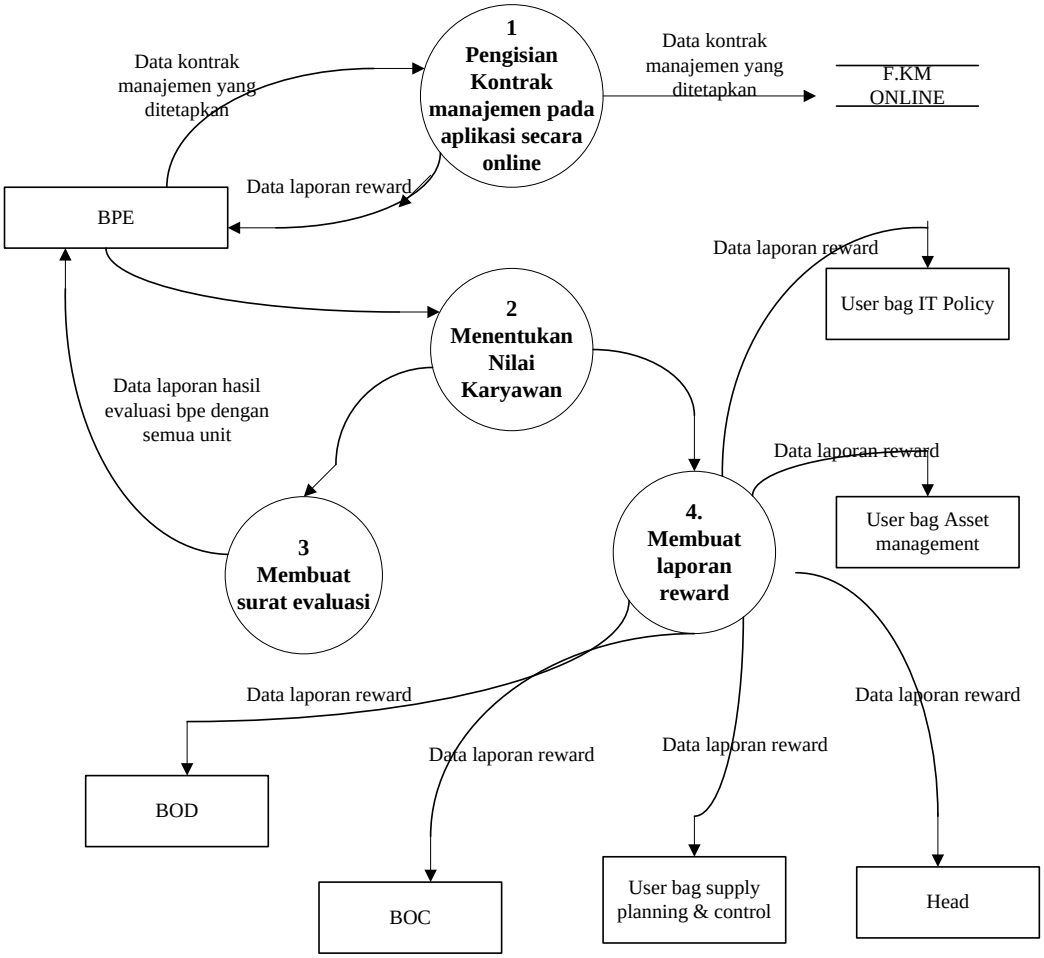

BPE (badan performance Evaluation)
BOD(Board of Director)
BOC(BOARD of Communication)
Head atau Ketua Unit
Admin
User semua unit IT & Supply
Komite Kerja (HCGA)
Penginputan realisasi oleh user
Lap.hasil kerja
File data user
Evaluasi hasil kerja dengn kotrak manajemen
Membuat laporan hasil kerja
File data kontrak manajemen
Lap.hasil kerja
Lap.hasil akhit bpe dan semua unit
Lap.hasil akhit bpe dan semua unit
Mene ntukan nilai kerja unit
Lap.hasil evaluasi bpe dan semua unit
Membuat surat evaluasi
Sesuai tidak
buat laporan reward
Laporan reward
Laporan reward
Laporan reward
Laporan reward
Lap.hasil kerja
Laporan reward

4.1.2.2 Diagram Konteks yang sedang berjalan dari Sistem Penilaian Kinerja



Gambar 4.2 Diagram Konteks

4.1.2.3 Data Flow Diagram yang sedang berjalan dari Sistem Penilaian Kinerja



Gambar 4.3 Data Flow Diagram

4.1.3 Evaluasi sistem yang sedang berjalan

Sistem yang berjalan di PT. TELKOM sudah terkomputerisasi,segala pengerjaan tugasnya menggunakan komputer bahkan didalam pengimplementasiannya, kontrak

manajemen dapat diakses melalui aplikasi KM Online oleh setiap unit2nya masing yang ada pada Direktorar IT & Supply, sistem yang digunakan hampir tidak memiliki masalah bahkan sistem aplikasi yang dibuat dapat menjawab segala permasalahan yang ada, dan mampu memberikan solusi dalam penyelesaiaan suatu masalah. Evaluasi yang terjadi bukan didalam sistemnya tapi metode yang digunakan dalam penetuan Key Performance yang sering mengalami masalah, contoh halnya sulit menentukan KPI nya dalam Kontrak Managementnya.Dan Metose itu lah yang akan kami bahas atau kami dan pihak Telkom usulkan supaya menjadi suatu gagasan yang dapat membantu memecahkan permsalahan itu.

4.2 Usulan Perancangan Metode

4.2.1 Tujuan Perancangan Metode

Dalam Pelaksanaan proses penentuan Key Performance Indicator, diperlukan suatu metode baru yang terdapat perancanaan strategik, dimana dalam perencaanaan tersebut di dalamnya mengandung suatu konsep-konsep serta tujuan-tujuan yang akan dapat dicapai melalui key performance indicator.Oleh karena itu agar penentuan key performance indicator dapat berjalan scara terstruktur maka dalam penetuannya dibutuhkan beberapa metode,diantranya:

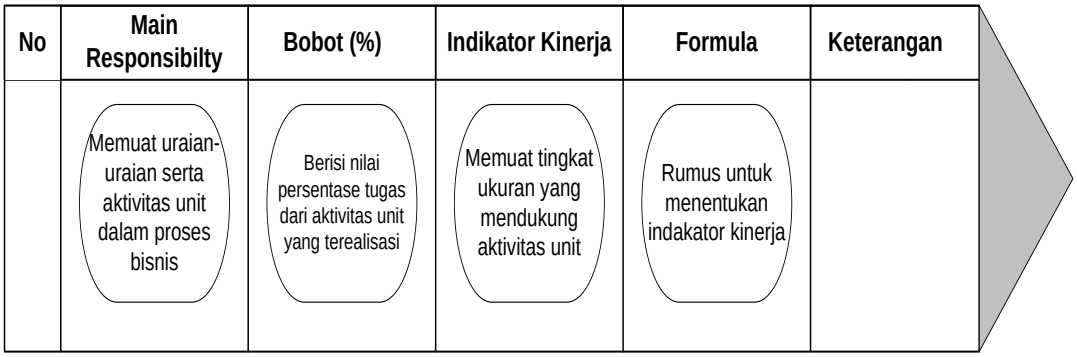
1. Metode penentuan Key Performance Indicator berbasis Distinc Job Manual (DJM).

2. Metode penetuan Key Performance Indicator berbasis Rencana Kerja Manajerial (RKM).

Tujuaannya dibentuk metode dengan maksud untuk memberikan suatu kemudahan dan penjelasan didalam menentukan KPInya dalam Kontrak Manajemen.

4.2..2 Perancangan Metode yang diusulkan

4.2.2.1 Indkator Kinerja Berbasis Dinstinc Job Manual (DJM)



4.4 Gambar Distinc Job Manual

Key Performance Indicator dalam konteks DInstinc Job Manual dikaitkan dengan beberapa tugas dan tanggung jawab dari setiap unit yang bersangkutan, dimanayang dimaksud dengan Distict Job Manual adalah serangkaian pembagian tugas yang sudah terarah sehingga unit atau SDM yang bersangkutan hanya terfokus pada tanggung jawabnya masing- masing seperti yang sudah

direncanakan.Dibawah ini contoh skema Distinc Job Manual(DJM) yang terdapat di PT.TELKOM..

Main Responsibility	Main Authority	Performance Indator
Memastikan tersedianya rumusan strategi Subdit Supply Planning & Control yang selaras dengan strategi Direktorat IT & Supply.	Menginisiasi perumusan strategi SUBDIT Supply Planning & Control mengacu pada strategi bisnis Direktorat IT & Supply	Rumusan strategi SUBDIT Supply Planning & Control memiliki keselarasan dengan strategi bisnis Direktorat IT & Supply dan terintegrasi dengan seluruh SUBDIT di Direktorat IT & Supply
	Menentukan pihak-pihak eksternal yang berkepentingan untuk bekerjasama	
	Merekomendasikan kebajikan-kebajikan perusahaan	
Memastikan tersedianya action plan dalam mengimplementasikan strategi dan kebijakan yang btelah ditetapkan	Menyediakan atau menyiapkan sistem vendor management Menetukan kualitas vendor	Acceptabilitas atasan
	Memberikan rekomendasi solusi terhadap permasalahan dalam supply management	

Gambar 4.5 Format Distinc Job Manual

Adapun tujuan penentuan Key Performance Indicator dilkhat dari Distinc Job Manual (DJM) adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui struktur penentuan Key Performance Indikator yang didasarkan atas Distinc Job Manual (DJM).

2. Untuk melihat bagaimana Key Performace Indikator dibentuk,untuk mengukur tingkat keberhasilan dari suatu indikator kinerja.

Dalam metode ini proses penentuan Key Performance Indikator terbagi menjadi beberapa tahap,diantaranya:

1. Pengumpulan informasi dan data Distinc Job Manual dari setiap unit.

   Kegiatan ini dilakukan untuk memperoleh daftar tugas dari setiap unit, yang tujuannya agara data dapat dengan mudah dianalsis dan mengetahui unit yang berhubungan dengan tugasnya.
2. Pengelompokan Key Performance Indikator yang disesuaikan dengan Distinc Job Manual

   Kegiatan ini dilakukan setelah data diperoleh dan dianalisis,dengan cara menghubungkan Key Performance Indikator dan Distinc Job Manual yang ada pada Kontrak Manajemen PT.TELKOM ,hal ini bertujuan untuk memberikan arahan kemana tugas unit tersebut diukut dengan indikator tenaga kerja
3. Pemberian keterangan dari setiap Key Performance Indikator

   Kegiatan ini ditujukan untuk memberikan penjelasan bahwa indikator tersebut sudah efektif dan efisien dalam memberikan arahan pada kinerja unit melalui Key Performance Indikator.

Untuk melihat apakah Key Performance Indicator yang dihasilkan melalui metode ini sudah berjalan dengan baik,diperlukan suatu mekanisme-mekanisme indikator kinerja diantaranya :

a) Dilihat dari bobot Distinc Job Manual

   Bobot dalam siatu indikator kinerja dapat diasumsikan jika semakin besarr bobot yang terkandung dalam Distinc Job Manual maka semakin sering pula tugas ini tersebut muncul atau dilaksanakan,akan tetapi jikan nilai bobot yang terdapat rendah atau tidak sama sekali mala Distinc Job Manual tersebut mendapatkan nilai kurang efektif,karena aktivitas tersebut tidak selalu dilaksanakan atau tidak sesuai dengan tugas unit tersebut. Total bobot umumnya harus mencapai 100 % maka dapat dinilai efektif.

b) Kegiatan ini dilakukan setelah data diperoleh dan dianalisis,dengan cara menghubungkan Key Performancae Indikator dan Distinc Job Manual yang ada pada Kontrak Manajemen PT.TELKOM, hal ini bertujuan untuk memberikan arahan kemana tugas unit tersebut diukut dengan indikator kinerja.dari masing-masing unit serta tingkat realisasi pencapaiandari indikator kinerja tersebut dalam mendukung pelaksanaan kinerja tersebut dalam mendukung pelaksanaan kinerja unit.

Dengan asumsi jika target yang direncanakan tidak tercapai maka indikator kinerja unit tersebut dapat dinilai belum efektif karena tidak terealisasi,seperti terkihat pada contoh rumus pencapaian indikator kinerja dibawah ini:

$$\text{Rumus Pencapaian} = 100\% + \frac{\text{Realisasi s/d TW N} - \text{target s/d TW- N}}{\text{Target s/d TW-N}}$$

4.2.2.2 Metode Penentuan Indkator Kinerja Berbasis Rencana Kinerja Manajerial(RKM)

Penentuan Key Performance Indikator dalam metode ini tidak jauh berbeda dengan penentuan Key Performance Indicator yang berbasis Dictinc Job Manual, dikarenakan metode yang pertama menggunakan DJM sebagai basis dalam membentuk suatu KPI, sedangkan dalam metode kedia ini digunakan Rencana Kerja Manajerial sebagai dasar pembentukan KPI untuk penilaian kinerja, dimana yang dimaksud dengan Rencana Kerja Manajerial adalah suatu perencanaan kerja yang disusun secara sistematis yang dalam penyusunannya disesuaikan dengan DJM unit yang bersangkutan.

Adapun tujuan penentuan Key Performmance Indocator dilihat dari Rencana Kerja Manajerial tidak jauh berbeda dengan KPI yang menggunakan metode DJM, tetapi hanya ada beberapa penambahan saja sebagai berikut:

1. Untuk mengetahu struktur penentuan Key Performance Indicator yang didasarkan atas Rencana Kerja Manajerial (RKM).

2. Untuk melihat bagaimana Key Performance Indicator dibentuk, untuk mengukur tingkat keberhasilan dari suatu indikator keinerja.

3. Untuk menjadikan KPI yang dihasilkan dariRKM sebagai bahan perbandingan dan penyesuaian(up-date) dari indikator kinerja uang dihasilkan dari DJM sehingga apabila dinilai adanya suatu persamaan maka dapat disesuaikan dan jika terdapat perbedaan perlu di up-date guna menentukan indikator kinerja mana yang memiliki tingkat keberhasilan paling tinggi dalam pencapaian kinerja.

Dibawah ini dapat dilihat contoh skema Rencana Kerja Manajerial(RKM) yang terdapat Pada PT.TELKOM.

Gambar 4.6 Format Rencana Kerja Manajerial

	URAIAN PROGRAM
FIN08001D	Melakukan review cost structure dari produk dan secara kontinu melakukan cost Improvement
FIN08002D	Alokasi anggaran Capex diprioritaskan pada investasi yang mengarah pada perbaikan struktur biaya jangka panjang
FIN08003D	Pengalokasian secara selektif capex untuk bisnis FWL yang mendukung portofolio produk masa depan
FIN08004D	Dukungan analisa strategi migrasi dan implementasi teknologi eksisting menjadi teknologi baru yang mendukung cost efisiensi jangka panjang

Dalam metode ini proses penentuan Key Performance Indicator yang berbasis Rencana Kerja Manajerial terbagi dalam beberapa tahap,diantaranya:

1. Pengumpulan data dan informasi RKM

Kegiatan ini dilakukan untuk memperoleh informasi sebanyak-banyaknya mengenai RKM dari unit keuangan,dimana RKM tersebut berupa program perencanaan yang akan dilaksanakan oelh unit yang bersangkutan

2. Pengelompokan Key Performance Indicator dengan Rencana Kerja Manajerial.

Kegiatan ini dilakukan stelah data diperoleh dan dianalis,dengan cara menghubungkan Key Performance Indicator dan Rencana Kerja Manajerial yang ada Pada Kontrak Manajemen PT.TELKOM,hal ini bertujuan untuk memberikan arahn kemana program kegiatan unit tersebut diukur dengan indikator kinerja.

3. Pemberian keterangan dari setiap Key Performance Indicator

Kegiatan ini ditujukan untuk memberikan penjelasan bahwa indikator tersebut sudah efektif dan efisien sesuai dengan program unit kegiatan dalam memberikan arahan pada kinerja unit apabila KeyPerformance Indicator tersebut dinilai kurang efektif, maka perlu dievaluasi dan dikoreksi guna mendukung dalam penilaian kinerja unit melalui Key Performance.

Untuk melihat apakah Key Performance Indicator yang dihasilkan melalui metode Rencana Kerja Manajerial sudah berjalan dengan baik,diperlukan suatu mekanisme indikator kinerja diantaranya :

a. Dilihat dari program unit

Program unit dapat dijadikan suatu mekanisme untuk mengukur ketepatan penentuan KPI dengan asumsi bahwa dari setiap program kegiatan dapat

terealisasi dan semua program dapat berjalan secara baik maka KPI yang dihasilkan pun dapat dikatakan efektif karena program kegiatan yang sudah terealisasi harus diberikan KPI yang terkait.

b. Dilihat dari bobot

Bobot dalam suatu indikator kinerja dapat diasumsikan jika kita semakin besar bobot yang terkandung dalam Rencana Kerja Manajerial maka semakin sering pula program kegiatan unit tersebut mincul atau dilaksanakan,akan tetapi jika nilai bobot yang terdapat rendah atau tidak ada sama sekali maka Rencana Kerja Manajerial tersebut mendapatkan nilai kurang efektif,karena aktivitas tersebut tidak selalu dilaksanakan atau tidak sesuai dengan tugas unit tersebut.Total bobot umumnya harus mencapai 100 % maka dapat dinilai efekftif.