BAB IV

ANALISIS PRAKTEK KERJA LAPANGAN

4.1. Tujuan Pelaksanaan Manajemen Kinerja

Bagi pemimpin dan manager tujuan pelaksanaan manajemen kinerja adalah:

a. Membantu para pegawai untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut harus dikerjakan serta memberi kewenangan dalam mengambil keputusan.
b. Memberi kesempatan bagi para pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.
c. Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai.
d. Pegawai memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai pekerjaan dan tanggung jawab kerja mereka.

4.2. Sistem Peningkatan Penilaian Kinerja

a. Membantu organisasi dalam mengkoordinasikan pekerjaan unit-unit kerja dan membantu menyesuaikan pekerjaan perorangan dengan tujuan yang lebih besar.
b. Membantu mengidentifikasikan kendala-kendala keberhasilan yang mengganggu produktivitas organisasi.
c. Memberikan cara mendokumentasi dan mengkomunikasikan hal-hal yang menyangkut kerja sesuai dengan persyaratan hukum.
d. Memberikan informasi yang tepat waktu kepada manager, sehingga mereka dapat mencegah timbulnya masalah.
e. Memberikan umpan balik yang berkala dan berkesinambungan yang dapat meningkatkan motivasi kepada pegawai.

4.3. Keuntungan Menggunakan sistem Evaluasi Kinerja

a. Mempermudah hubungan antara tujuan perorangan dan tujuan unit kerja.

b. Mengurangi kemungkinan terjadinya ketidaksepakatan selama pertemuan evaluasi berjalan sesuai proses perencaan kinerja.

c. Lebih memungkinkan menetapkan manager dan karyawan dipihak yang sama tidak seperti sistem penilaian maupun peringkat.

d. Merupakan pendekatan terhadap evaluasi kinerja yang paling mudah dibela secara hukum.

4.4. Kerugian Menggunakan sistem Evaluasi Kinerja

a. Meminta manager dan pegawai mengembangkan keahlian dalam menuliskan tujuan serta standar yang penting dan dapat diukur.

b. Memakan waktu yang relatif banyak karena perlunya menginventasikan waktu dimuka untuk melakukan perencanaan kinerja.

c. Dapat menimbulkan lebih banyak pekerjaan administrasi dari pada sistem penilaian maupun sistem peringkat.

Bacal mendefinisikan bahwa " Manajemen kinerja adalah suatu proses komunikasi yang terus menerus dilakukan dalam kerangka kerja sama antara seorang karyawan dan atasannya yang melibatkan penetapan penghargaan dan pengertian tentang fungsi kerja karyawan *yang* paling besar, bagaimana pekerjaan dengan baik, bagaimana prestasi kerja akan diukur, rintangan yang mengganggu kinerja dan cara untuk meminimalkan atau melenyapkan".

Sedangkan *Mangkunegara* berpendapat bahwa manajemen kinerja merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja yang dikomunikasikan secara terus menerus oleh pimpinan kepada karyawan, antara karyawan dan karyawan dengan atasannya dengan asumsi membangun harapan. Dari definisi yang diungkapkan oleh bacal dan mengkunegara dapat disimpulkan bahwa terdapat empat aspek utama yang digunakan untuk mengukur manajemen kinerja pada adm support ini yaitu:

- Perencanaan (planning).
- Pengorganisasian (organizing).
- Pelaksanaan (actuating).
- Pengendalian (controling)

a. Perencanaan (planning)

Perencanaan bisa diartikan bagaimana seorang leader memiliki misi dalam pekerjaannya. Secara umum Administration support selaku pemimpin dari staf administrasi pada kancatel purwakarta memiliki misi, memastikan tercapainya sasaran pengelolaan support administrasi melalui pelaksanaan program comunity support, pengelolaan administrasi kesekretariatan catel sesuai dengan kaidah etika bisnis dan Good Corporate Governance.

b. Pengorganisasian (organizing)

Salah satu upaya yang telah dilakukan kancatel purwakarta khususnya unit administration support untuk mewujudkan hasil kinerja yang baik adalah dengan mendistribusikan tugas-tugas AJM kepada para bawahannya.

c. Pelaksanaan (acutuating)

Untuk melihat apakah aktivitas pelaksanaan tugas-tugas dan tanggung jawab dari tim ini telah dikerjakan dengan baik adalah dengan membandingkan kondisi realdengan uraian pelaksanaan (job description) yang telah diberikan kepada masing-masing jabatan. Menurut bellows (moekijat, 1989:27) uraian jabatan, suatu keterangan yang menjelaskan sifat-sifat, kewajiban-kewajiban, dan tanggung jawab dari suatu jabatan tertentu.

Hal-hal yang telah dilakukan oleh officer administration support kancatel purwakarta dalam menangani kepentingan-kepentingan administrasi kantor antara lain, entery data (monitoring sales speedy jakarta) dan pendataan pesawat flexy yang masuk ke gudang dilakukan satu orang officer. Dalam pendistribusian tugas-tugas dan fungsi kerja yang jelas tersebut serta dibawah pengawasan AJM maka kegiatan-kegiatan seperti korespondensi, kelengkapan administrasi kantor dan pendataan logistik yang sesuai prosedur dapat diwujudkan dengan baik selaras dengan mission statement officer administration support yaitu memastikan dukungan operasional terhadap pengelolaan support administrasi di kancatel purwakarta dan mission statement officer administration support yaitu memastikan kegiatan administrasiyang

meliputi surap menyurat dan dokumentasi sub bagian SAS di kancatel terlaksana dengan baik.

d. Pengendalian (controling)

Proses terakhir yang perlu dievaluasi dalam manajemen kinerja ini adalah proses pengendalian diri yaitu prosesuntuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan. Salah satu indikasi bahwa karyawan mampu mengerjakan tugasnnya dengan baik adalah terpenuhinya target-target kerja Telkom khususnya kancatel purwakarta mencanangkan target kerja karyawannya dalam dokumen Sasaran Kerja Individu (SKI) dan Nilai Kerja Individu (NKI) yang berbasis online.

Aplikasi SKI dan NKI online merupakan salah satu pengilmpementasian aplikasi paperles office dan workflow system yang mengubah data-data hardcopy kedalam bentuk softcopy. Cara kerja dari SKI online adalah menggunakan media aplikasi berbasis web yang berfungsi untuk input data-data hardcopy berupa data dokumen SKI, NKI atau laporan berkala. Dokumen-dokumen ini nantinya akan mengikuti suatu alur proses kerja yang telah ditentukan, dokumen akan terkirim kepada penilai 1 dan kemudian penilai 2. Alur proses dari dokumen-dokumen ini secara transparan akan diamati dan dinilai oleh seluruh karyawan yang terlibat dalam proses tersebut, dengan adanya aplikasi SKI online seluruh dokumen dapat diamati oleh setiap karyawan sehingga karyawan dapat melihat kegiatan penyusunan dokumen-dokumen bawahan atau atasan, keuntungan lainnya adalah proses pembuatan dokumen SKI, NKI, ataupun laporan berkala dapat dilakukan dengan waktu lebih cepat. Dengan aplikasi ini dimungkinkan setiap data yang dimasukkan oleh karyawan dapat terarsip dengan baik. Kemudian untuk penggunaan dari bidang SDM dapat dilakukan proses pencarian data karyawan dengan cepat, mudah, dan dapat mencetak dokumen SKI dan NKI karyawan yang diinginkan.

Prestasi kerja pada kancatel purwakarta dilakukan secara online memalui penilaian yang disebut dengan Competency Based Human Resources Management (CBHRM) dan Sasaran Kerja Individu (SKI). CBHRM melakukan cara baru dalam penilaian kinerja karyawan dengan kompetensi yang bebih berorientasi pada proses. Selama ini penilaian kinerja karyawan lebih berorientasi pada hasil (past performance) dan prosedup penilaiannya pun banyak mengundang kontroversi karena kentalnya unsur subjektivitas yang didominasi oleh persepsi atasan dan tenggang rasa yang berlebihan sehingga memunculkan nilai akhir yang kurang mencerminkan kinerja karyawan sesungguhnya. Pada penilaian CBHRM ini prosedur penilainnya pun mencoba mengurangi unsur subjektivitas dengan menggunakan

prosedur penilaian mendekati 360 derajat (multi later) dan dilakukan secara tertutup melelui online system sehingga keberhasilan penilaian lebih terjamin. Kompetisi diakui sebagai faktor yang mempengaruhi konsistensi peningkatan kinerja karyawan dalam jangka panjang sehingga diharapkan penilaian kompetensi mampu menghasilkan kualitas SDM yang profesional dan excellent, petunjuk pelaksana assessment tools bertujuan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan penilaian kompetensi secara benar dan objektif. Penilaian kompetensi dilakukan melalui penilaian terhadap indikator-indikator kunci (key indicator) yang ada tiap kompetensi, unsur-unsur yang terkait dengan prosedur penilaian kompetensi yang meliputi atribut kompetensi, skala penilaian, penilai (assessor) dan proses assesmentnya sendiri, Maka melalui kegiatan penilaian SKI dan CBHRM inilah tugas-tugas dan tanggung jawab dari tiap individu dalam unit ini dikendalikan.

Pada dokumen Competency Based Human Resources Management (CBHRM) ada dua katagori yang dinilai yakni core competence dan specific competence. Spesific competence atau kompetensi spesifik merujuk pada kompetensi yang merupakan cerminan kualitas personal (nilai dan sikap), skill dan knowledge yang dipersyaratkan bagi job-job atau posisi tertentu sesuai jalur karik perstream. Sedangkan core competence atau kompetensi dasar adalah kompetensi inti yang cerminan kualitas personal yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Poin-poin yang termasuk dalam core competence adalah:

1. Costumer orientation

a. Membina hubungan baik dengan pelanggan.

b. Memperlihatkan sikap cepat tanggap dan empati dalam melayani kebutuhan pelanggan.

c. Memberikan pelayanan yang bernilai tambah melebihi harapan pelanggan.

2. Achievement orientation

a. Melakukan berbagai cara untuk mencapai sasaran kerja.

b. Meningkatkan prestasi kerja yang lebih baik secara terus menerus.

c. Mereview hasil kerja.

3. Komunikasi

a. Menyimak pembicaraan orang lain.

b. Menyampaikan informasi dan pendapat dengan jelas secara lisan.

c. Memahami apa yang disampaikan orang lain.

d. Mengembangkan sikap dan gaya penyampaian gagasan sesuai situasi dan kondisi.

4. Team work

a. Menunjukkan kesediaan membantu orang lain dalam mengatasai permasalahan.

b. Mendukung keputusan yang disepakati bersama.

c. Menghargai kemampuan pendapat atau kontribusi orang lain.

5. Strategis orientarion

a. Memusatkan perhatian pada masalah-masalah yang lebih luas

b. Menyelaraskan strategi perusahaan dengan perubahan-perubahan eksternal.

c. Memperhitungkan resiko atas keputusan yang diambil.

6. Networking

a. Menunjukkan perhatian dan antusiasme dalam berinteraksi.

b. Mengidentifikasi kebutuhan dan kesempatan untuk melakukan kerjasama.

c. Berbagi informasi dengan orang lain.

d. Menjalani hubungan kerja secara luas dalam meraih pelunag bisnis.

7. Interpersonal realitionship

a. Menunjukkan sikap ramah dan sopan saat berhadapa dengan orang lain.

b. Menjaga harga diri orang lain saat berinteraksi.

c. Menjalani hubungan dengan yang lain secara berkesinambungan.

d. Menunjukkan minat untuk mendengarkan dan menanggapi lawan bicara.

e. Mengemukakan pendapat secara sopan saat berbeda pendapat.

8. Conceptual thinking

a. Mengabstrasikan data-data untuk memahami suatu masalah.

b. Membuat pola hubungan antar permasalahan secara konferhensip.

c. Melihat perbedaan yang penting antara permasalahan saat ini dengan yang pernah terjadi sebelmnya.

9. Analytical thinking

a. Mampu memahami situasi atau masalah dengan pekerjaan.

b. Mampu mengurangi masalah menjadi bagian-bagian yang lebih rinci.

10. Learning ability

a. Terbuka untuk menerima pengetahuan dan keahlian baru.

b. Menerima dan memahami informasi baru dengan cepat.

11. Service

a. Menguasai layanan dan jasa infocom.

b. Mampu mengelola layanan dan jasa infocom.

4.5. Strategi Bisnis perusahan PT. TELKOM

Secara umum strategi yang dijalankan oleh PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk adalah sebagai berikut:

1. Multi Service Bundling

Dapat upaya mengembangkan bisnis jasa *InfoCom*, Telkom harus memberi layanan yang bersifat terpadu dalam memasarkan sambungan telepon yang mana sudah termasuk layanan multimedia sehingga pelanggan tidak hanya menikmati layanan komunikasi melalui telepon, tetapi juga dapat menikmati layanan lain yang bersifat satu paket layanan, dalam hal ini telkom menggunakan perusahaan-perusahaan yang tergabung dalam Telkom Group.

2. Srervice Excellent

Memberikan layanan kepada pelanggan merupakan suatu keharusan bagi Telkom dalam memberikan pelayanan prima baik dari sisi produk, harga, pengiriman dan pelayanan purna jual. Hal tersebut merupakan bagian penting yang harus mendapatkan perhatian dari Telkom, sebagaimana terdapat dalam budaya perusahaan.

3. Build Business Scale

Sebagai suatu “National Company”, sudah selayaknya Telkom untuk membangun skala bisnis usaha guna memperkuat “Barrier to Entry” terhadap bisnis jasa telekomunikasi dengan menyediakan produk berstandar nasional.

4. Strong Financial Growth

Telkom akan meningkatkan pertumbuhan finansial perusahaan karena hal ini akan menjadi kunci bagi kesinambungan dan pertumbuhan perusahaan secara umum.