



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

2.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk (Telkom) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan jaringan telekomunikasi di Indonesia. Pemegang saham mayoritas Telkom adalah Pemerintah Republik Indonesia sebesar 52.09%, sedangkan 47.91% sisanya dikuasai oleh publik. Saham Telkom diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan kode “TLKM” dan New York Stock Exchange (NYSE) dengan kode “TLK”.

Kegiatan usaha Telkom Group bertumbuh dan berubah seiring dengan perkembangan teknologi, informasi dan digitalisasi, namun masih dalam koridor industri telekomunikasi dan informasi. Hal ini terlihat dari lini bisnis yang terus berkembang melengkapi *legacy* yang sudah ada sebelumnya. Telkom mulai saat ini membagi bisnisnya menjadi tiga *Digital Business Domain*:

1. **Digital Connectivity:** *Fiber to the x (FTTx), 5G, Software Defined Networking (SDN)/ Network Function Virtualization (NFV)/ Satellite*
2. **Digital Platform:** *Data Center, Cloud, Internet of Things (IoT), Big Data/ Artificial Intelligence (AI), Cybersecurity*
3. **Digital Services:** *Enterprise, Consumer*

2.2 Profile Perusahaan

2.2.1 Visi

Menjadi digital telco pilihan utama untuk memajukan masyarakat

2.2.2 Misi

1. Mempercepat pembangunan infrastruktur dan platform digital cerdas yang berkelanjutan, ekonomis, dan dapat diakses oleh seluruh masyarakat.
2. Mengembangkan talenta digital unggulan yang membantu mendorong kemampuan digital dan tingkat adopsi digital bangsa.
3. Mengorkestrasi ekosistem digital untuk memberikan pengalaman digital pelanggan terbaik.

2.2.3 Logo Perusahaan



Sumber: Telkom.co.id

Gambar 2. 1 Logo Perusahaan

Telkom Indonesia terus tumbuh dan berkembang untuk memberikan yang terbaik terhadap seluruh *shareholder*-nya, termasuk Pemerintah Indonesia yang merupakan pemegang saham terbesar (lebih dari 51%). Dengan demikian, sebagai perusahaan *digital telco* milik negeri, identitas Telkom Indonesia mempunyai warna yang sangat jelas. Karena identitas Negara Indonesia adalah Merah – Putih, maka identitas Telkom Indonesia juga Merah – Putih.

Telkom Indonesia mempunyai filosofi korporasi “*Always The Best*”. Sebuah keyakinan dasar untuk selalu memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaan yang dilakukan, senantiasa memperbaiki hal-hal yang biasa menjadi kondisi yang lebih baik, dan pada akhirnya menjadi yang terbaik. Dengan keyakinan tersebut, Telkom Indonesia terus berupaya memberikan yang terbaik untuk teraihanya *benefit* terbaik bagi perusahaan, terealisasinya pelayanan terbaik bagi seluruh pelanggan, dan memberikan kontribusi terbaik bagi kemajuan Bangsa Indonesia.

2.2.4 Budaya Perusahaan

“*The Telkom Way*” merupakan budaya perusahaan atau nilai-nilai perusahaan yang dimiliki Telkom sejak tanggal 10 Juni 2013 yang yang

ditetapkan oleh Direksi melalui surat Keputusan Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, No.PD.201.00/r.00/HK250/COP-B0020000/2013 tentang Arsitektur Kepemimpinan dan Budaya Perusahaan. Selanjutnya pedoman implementasi Budaya Perusahaan di lingkungan Telkom Group ditetapkan dalam Peraturan Direktur *Human Capital & General Affair* Telkom No.PR.201.01/r.00/HK250/COP-B0400000/2013 tentang Budaya Perusahaan Telkom Group. Penetapan budaya perusahaan diatas mengacu pada Konsep pengelolaan Telkom Group yang didasarkan pada elemen 8S, yaitu *Spirituality, Style, Shared Values, Strategy, Staff, Skill, System, dan Structure*.



Sumber: Telkom.co.id

Gambar 2. 2 Budaya Perusahaan Telkom

Penjelasan dari budaya Telkom Indonesia dalah sebagai berikut:

1. *Philosophy to be the Best: Always The Best*

Always the Best adalah sebuah *basic belief* untuk selalu memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaan. *Always the Best* memiliki esensi “Ihsan” yang dalam pengertian ini diterjemahkan “terbaik”. Setiap insan Telkom Group yang memiliki spirit Ihsan akan selalu memberikan hasil kerja yang lebih baik dari yang seharusnya, sehingga sikap ihsan secara otomatis akan

dilandasi oleh hati yang ikhlas. Ketika setiap aktivitas yang di lakukan adalah bentuk dari ibadah kepada Tuhan Yang Maha Esa.

2. *Philosophy to be the Best: Integrity, Enthusiasm, Totality*

Always the Best menuntut setiap insan Telkom Group memiliki integritas (*integrity*), antusiasme (*enthusiasm*), dan totalitas (*totality*).

3. *Principles to be the Star: Solid, Speed, Smart*

Principles to be the Star dari *The Telkom Way* adalah 3S yakni *Solid, Speed, Smart* yang sekaligus menjadi *core values* atau *great spirit*.

- *Solid* - Seluruh insan Telkom Group harus memberikan yang terbaik (*Always The Best*) dan meningkatkan soliditas di antara seluruh insan Telkom Group sebagai satu *Great Team*.
- *Speed* - Segenap insan Telkom Group harus bekerja cepat dalam setiap kesempatan untuk memenangkan persaingan. Karena yang cepat akan mengalahkan yang lambat.
- *Smart* - Seluruh insan Telkom Group dituntut bekerja *smart*, yaitu memahami tujuan yang ingin dicapai, menentukan prioritas dan selalu mencari cara baru yang lebih baik untuk mencapai tujuan.

4. *Practices to be the Winner: Imagine - Focus – Action*

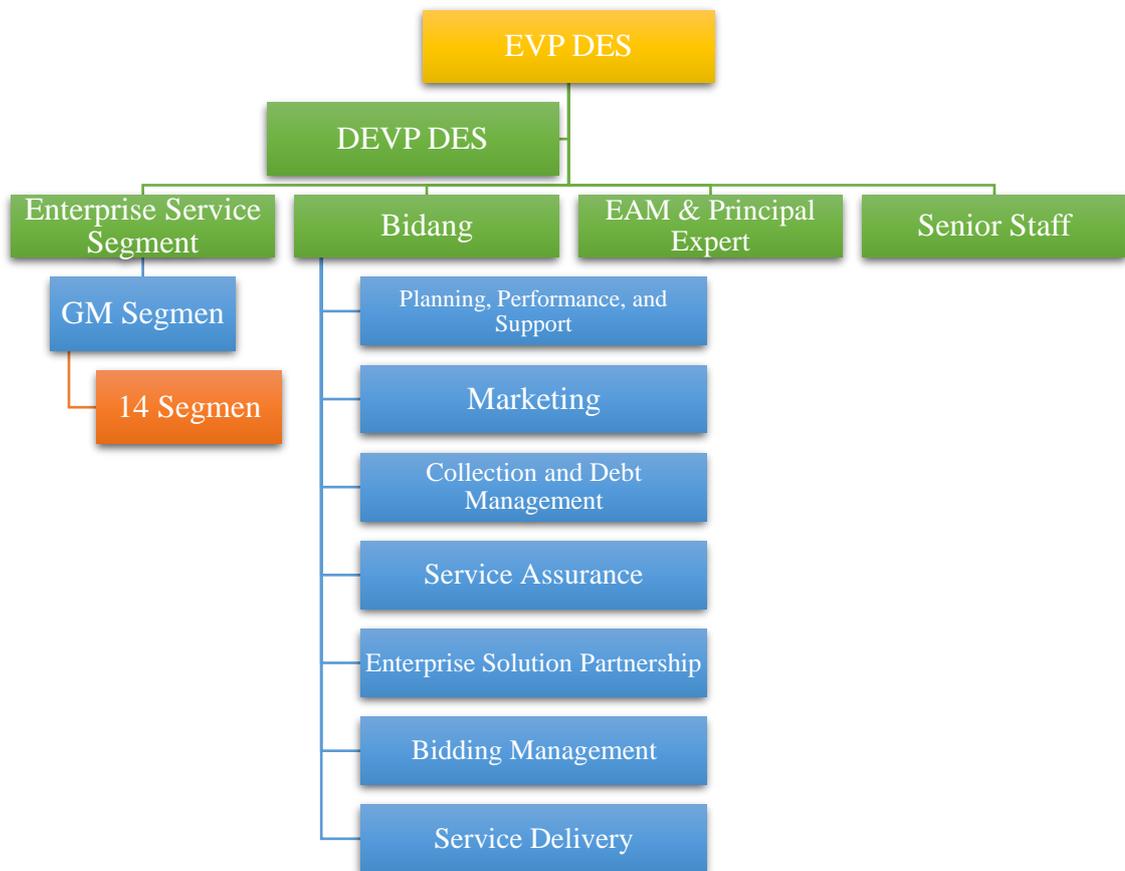
Practices to be the Winner dari *The Telkom Way* adalah IFA yakni *Imagine, Focus, Action* sekaligus sebagai *Key Behaviors*.

2.3 Struktur Organisasi Perusahaan

Telkom memiliki beberapa segmen bisnis dengan posisi *board of director* (BoD) dari *Enterprise Business Service, Consumer Service, Wholesale & International Service, Network & IT Solution*, dan *Digital Business*. Dimana setiap segmen dari BoD tersebut memiliki unit bisnis tersendiri. Penulis melaksanakan praktik kerja magang pada unit Divisi *Enterprise Service* di bawah direktur *Enterprise & Business Service* dari Telkom.

Penulis melakukan observasi di Divisi *Enterprise Service*, yang merupakan salah satu divisi yang ada pada PT. Telkom Indonesia, Tbk. Pada dasarnya Divisi *Enterprise Service* ini bergerak di bidang *sales* dengan *customer enterprise*. Divisi *Enterprise Service* PT. Telkom Indonesia, Tbk. mempunyai tugas diantaranya melayani pasar vertikal yang berada di seluruh industri mulai

dari perbankan, transportasi, pendidikan, pariwisata dan segmen industri lainnya dengan jumlah 1.453 *Corporate Costumer*. Yang diatasi oleh 14 segmen dan 7 bidang. 7 bidang yang dimiliki oleh Divisi *Enterprise Service* PT. Telkom Indonesia, Tbk. ini berfungsi untuk membantu segala keperluan yang dibutuhkan oleh 14 segmen untuk menyokong segala bentuk yang dibutuhkan oleh *Corporate Costumer*. Berikut struktur organisasi Divisi *Enterprise Service* PT. Telkom Indonesia, Tbk



Sumber: Data Internal Perusahaan, 2020

Gambar 2. 3 Struktur Divisi *Enterprise Service* (DES)

2.4 Produk dan Pelanggan Perusahaan

Telkom mengatur bisnis dengan berbasis pada segmen pelanggan, atau *Customer Facing Unit (CFU)*. Dengan demikian, Telkom mengategorikan portofolio produk menjadi lima segmen:

1. *Mobile*

Menyediakan layanan *legacy* seluler termasuk *voice* dan SMS, *mobile broadband*, dan layanan *mobile digital* yang mencakup IoT, big data, layanan keuangan, VOD, musik, permainan, dan iklan digital. Dimana pelanggan ini adalah pelanggan seluler, pascabayar, prabayar, dan *Mobile Broadband*.

2. *Consumer*

Menyediakan layanan *fixed voice*, *fixed broadband*, IP-TV dan digital. Dimana pelanggan produk ini yaitu pelanggan telepon tetap, *fixed broadband*, IndiHome, dan Speedy.

3. *Enterprise*

Menyediakan layanan ICT dan platform yang mencakup konektivitas, layanan TI, *data center* dan *cloud*, proses bisnis *outsourcing*, perangkat, bisnis satelit, layanan digital dan layanan yang berdekatan (seperti layanan *e-health* dan manajemen ATM). Dimana pelanggan produk ini yaitu pelanggan Korporasi, UKM, dan Institusi Pemerintah.

4. *Wholesale international business*

Menyediakan layanan *wholesale telecommunication carrier*, bisnis internasional, bisnis tower/menara telekomunikasi, dan layanan infrastruktur dan manajemen jaringan. Dimana pelanggan produk ini yaitu *Other Licensed Operator (OLO)*, *Transponder & Closed User group*, *Internet Service Provider*, dan *Global Partner*.

5. Segmen “lainnya”

Menyediakan *smart platform*, konten digital, *e-commerce*, dan manajemen properti dalam upaya meningkatkan aset properti Telkom di seluruh Indonesia

2.5 Tinjauan Pustaka

2.5.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu kebijakan dan praktik untuk menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk rekrutmen, *screening*, *training*, memberikan penghargaan, dan memberikan penilaian (Dessler, 2016).

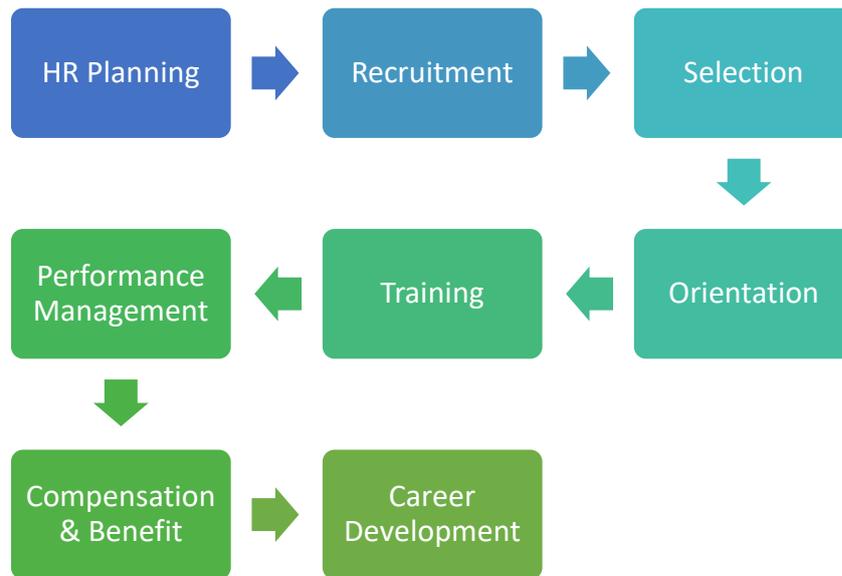
Manajemen sumber daya manusia adalah proses menangkap, mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang memiliki kualitas tinggi untuk memastikan bahwa karyawan yang berkualitas tinggi dan antusias selalu berada di posisi yang tepat dan bekerja dengan dukungan yang mereka butuhkan untuk menjadi sukses (Schermerhorn, 2010).

Manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer yang terdiri dari merencanakan, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Perencanaan yang dilakukan oleh manajer terhadap sumber daya manusia yang dibutuhkan terdiri dari memahami kebutuhan karyawan saat ini dan memprediksi kebutuhan karyawan di masa depan (Kinicki et al, 2016).

Sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder (Kasmir, 2016).

Dari pengertian di atas penulis merumuskan bahwa manajemen sumber daya adalah suatu proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan serta memperhatikan hubungan kerja antar karyawan. Seperti kesehatan, keselamatan, dan masalah keadilan (Dessler, 2016).

Berikut merupakan proses dari manajemen sumber daya manusia (Robbins dan Coulter, 2009):



Sumber: Robbins et al., (2009)

Gambar 2. 4 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Human Resource Planning

Human Resource Planning merupakan proses dimana seorang manajer memastikan bahwa perusahaan memiliki sumber daya manusia yang tepat. Dengan adanya perencanaan, perusahaan dapat mengetahui kelebihan dan menghindari kekurangan dari masing-masing individu atau karyawan.

b. Recruitment dan Decruitment

Recruitment adalah proses menemukan, mengidentifikasi, dan menarik *talent* sesuai kemampuan yang dimiliki. *Decruitment* adalah pengurangan karyawan atau tenaga kerja yang dilakukan oleh perusahaan.

c. Selection

Selection adalah proses menyaring pelamar kerja atau *talent* yang sesuai dengan klasifikasi dan mencari orang yang paling tepat untuk dipekerjakan oleh perusahaan.

d. Orientation

Orientation adalah mengenalkan karyawan baru pada lingkungan dan pekerjaan yang akan mereka terima di perusahaan yang baru. Agar

karyawan baru bisa beradaptasi dengan budaya perusahaan sehingga mampu bekerja dengan baik pada perusahaan barunya.

e. Employee Training

Training adalah memberikan pelatihan keterampilan kepada karyawan baru agar mereka dapat mencapai tujuan perusahaan dengan maksimal.

f. Performance Management

Proses formal yang terstruktur untuk mengukur, mengevaluasi, dan mempengaruhi sikap, perilaku, dan hasil kinerja para karyawan yang terkait dengan jabatan atau pekerjaannya. *Performance management* juga bisa diartikan sebagai proses untuk menetapkan standar-standar kinerja dan menilai kinerja karyawan agar perusahaan dapat mengambil keputusan dengan objektif.

g. Compensation and Benefit

Compensation and benefit adalah pemberian *compensation* dan *benefit* kepada karyawan dengan tujuan memberikan motivasi yang lebih dalam bekerja untuk mencapai tujuan serta visi misi perusahaan. Dengan adanya kedua hal tersebut diharapkan karyawan bisa mempertahankan bahkan meningkatkan kinerjanya.

h. Career Development

Career Development adalah pengembangan karir karyawan atau proses yang mengarahkan karyawan kepada posisi yang lebih tinggi dengan tanggung jawab yang lebih besar serta berprestasi lebih baik dari sebelumnya.

2.5.2 Quality Management

Quality Management adalah pendekatan dalam melakukan suatu bisnis yang berupaya untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui peningkatan kualitas produk, layanan, orang, proses, dan lingkungannya secara terus-menerus (Goetsch and Davis, 2016).

Quality Management adalah suatu filosofi manajemen untuk terus meningkatkan kualitas produk dan proses dengan melibatkan manajemen proses, manajemen kualitas pemasok, pelanggan, informasi dan *feedback*,

kepemimpinan yang berkomitmen, perencanaan strategis, pelatihan lintas fungsi, dan keterlibatan karyawan untuk memaksimalkan daya saing organisasi (Aized, 2012).

Dari pengertian di atas penulis merumuskan bahwa *Quality Management* adalah pendekatan dalam melakukan suatu bisnis yang berupaya untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui peningkatan kualitas produk, layanan, orang, proses, dan lingkungannya secara terus-menerus (Goetsch and Davis, 2016).

Goetsch dan Davis, 2016, mengatakan ada beberapa elemen kunci dari *Quality Management*, elemen-elemen tersebut yaitu:

1. *Strategically Based*

Organisasi yang berkualitas memiliki rencana strategis komprehensif yang memuat setidaknya elemen berikut: visi, misi, tujuan luas, dan aktivitas yang harus diselesaikan untuk mencapai tujuan yang luas. Rencana strategis ini, dirancang untuk memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di pasar. Keunggulan kompetitif dari organisasi, diarahkan untuk mencapai *world-leading quality* dan memperbaiki hal tersebut secara terus menerus.

2. *Customer Focus*

Dalam pengaturan kualitas sebuah perusahaan, pelanggan adalah tolak ukur atau elemen yang berfungsi menjadi *driver* dari kualitas itu sendiri. Poin berlaku untuk pelanggan internal dan eksternal. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau layanan yang diberikan. Pelanggan internal membantu menentukan kualitas orang, proses, dan lingkungan yang terkait dengan produk atau layanan perusahaan.

3. *Obsession with Quality*

Dalam *quality management*, pelanggan internal dan eksternal yang menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditentukan, perusahaan harus memiliki obsesi untuk memenuhi atau melampaui hal ini. Hal ini menunjukkan bahwa semua personel di semua tingkatan harus mendekati semua aspek pekerjaan dari perspektif cara apa yang harus

dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan. Ketika sebuah organisasi terobsesi dengan kualitas yang harus mereka capai, untuk menjadi perusahaan yang "cukup baik" mereka akan merasa tidak pernah cukup baik. Maksudnya adalah perusahaan tidak akan pernah puas dan akan melakukan perbaikan kualitas secara terus menerus.

4. *Scientific Approach*

Meskipun benar bahwa *skills* karyawan, keterlibatan karyawan, dan pemberdayaan karyawan penting dalam pengaturan kualitas, mereka hanya mewakili sebagian dari persamaan. Bagian penting lainnya adalah penggunaan pendekatan saintifik dalam penataan pekerjaan dan dalam pengambilan keputusan serta pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan. Ini berarti data digunakan dalam menetapkan tolak ukur, memantau kinerja, dan melakukan peningkatan.

5. *Long-Term Commitment*

Perusahaan yang menerapkan inovasi manajemen sering kali gagal dalam upaya awal mereka untuk mengadopsi pendekatan *quality management*. Hal ini dikarenakan mereka melihat *quality management* hanya sebagai inovasi manajemen dan bukan sebagai cara baru dalam menjalankan bisnis yang membutuhkan budaya perusahaan yang baru. Terlalu sedikit perusahaan yang memulai penerapan *quality management* dengan komitmen jangka panjang untuk berubah yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan perusahaan.

6. *Teamwork*

Dalam perusahaan yang dikelola secara tradisional, upaya kompetitif terbaik sering kali terjadi di antara departemen dalam organisasi. Persaingan internal cenderung menggunakan energi yang seharusnya difokuskan pada peningkatan kualitas dan, pada gilirannya, mengarah ke daya saing eksternal.

7. *Continual Process Improvement*

Produk dikembangkan dan layanan yang diberikan oleh orang-orang menggunakan sebuah sistem. Untuk terus meningkatkan kualitas produk atau layanan — yang merupakan tujuan fundamental dalam pengaturan *quality management* — perlu untuk terus meningkatkan sistem tersebut.

8. *Education and Training*

Pendidikan dan pelatihan adalah dasar untuk *quality management* karena mereka mewakili cara terbaik untuk meningkatkan kualitas orang secara terus menerus. Melalui pendidikan dan pelatihanlah karyawan yang tahu bagaimana bekerja keras dapat belajar juga bagaimana bekerja cerdas.

9. *Freedom Through Control*

Melibatkan dan memberdayakan karyawan adalah hal mendasar untuk *quality management* sebagai cara untuk membawa lebih banyak pemikiran dalam memikirkan proses pengambilan keputusan dan meningkatkan rasa kepemilikan karyawan tentang keputusan yang dibuat. Para pengkritik *quality management* terkadang secara keliru melihat keterlibatan karyawan sebagai kehilangan kendali dari manajemen, padahal sebenarnya, kendali merupakan dasar dari *quality management*. Kebebasan yang dinikmati dalam pengaturan *quality management* sebenarnya adalah hasil dari kontrol yang terencana dan terlaksana dengan baik. Kontrol mengarah pada kebebasan dengan memberdayakan karyawan untuk memecahkan masalah dalam lingkup kendali mereka.

10. *Unity of Purpose*

Dari perspektif *quality management*, siapa atau apa yang harus disalahkan dalam *adversarial management* hubungan kerja, tidak relevan. Yang penting adalah untuk menerapkan pendekatan *quality management*, perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Artinya, politik internal tidak mendapat tempat dalam perusahaan yang berkualitas. Sebaliknya, kolaborasi harus menjadi norma.

11. *Employee Involvement and Empowerment*

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan adalah salah satu elemen yang paling disalahpahami dari pendekatan *quality management* dan salah satu yang paling disalahpahami oleh para pengkritiknya. Dasar untuk melibatkan karyawan ada dua. Pertama, ini meningkatkan kemungkinan keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif dengan membawa lebih banyak pemikiran untuk menghadapi situasi — bukan hanya pikiran apa pun tetapi juga pikiran orang-orang yang paling dekat dengan pekerjaan yang bersangkutan. Kedua, mempromosikan kepemilikan keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan penataan pekerjaan yang memungkinkan karyawan mengambil keputusan terkait perbaikan proses kerja dalam parameter yang telah ditentukan dengan baik.

12. Peak Performance

Ketika dipraktikkan secara efektif, *quality management* memungkinkan setiap aspek perusahaan beroperasi pada tingkat puncak. Ini berarti, semua personel dan proses beroperasi dalam kondisi terbaiknya. Kinerja puncak sangat penting bagi organisasi yang beroperasi dalam lingkungan global di mana persaingan ketat, konstan, dan tidak kenal ampun.

Beberapa prinsip dari *Quality Management* yang berhubungan dengan *Human Resources* yaitu (Evans & Dean, 1999, dalam Palo & Padhi, 2005):



Sumber: Evans & Dean, 1999, dalam Palo & Padhi, 2005

Gambar 2.5 *Quality Management Principles*

1. *Leadership*

Para pemimpin di semua tingkat hierarki membantu membangun kesatuan tujuan dan arah. Pimpinan bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan yang kondusif guna mencapai sasaran mutu organisasi.

2. *Strategic Planning*

Bagian penting dari *quality management* adalah pendekatan strategis dan sistematis untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Proses ini disebut *strategic planning* karena mencakup perumusan rencana strategis yang mengintegrasikan kualitas sebagai komponen inti.

3. *Customer Orientation*

Proses *quality management* bertujuan untuk memenuhi *customer requirements* dan memberikan produk atau layanan yang melebihi tingkat yang diharapkan.

4. *Human Resources Management*

Prinsip ini menyatakan bahwa semua orang dalam organisasi harus kompeten, berdaya, dan terlibat dalam memberikan *value*. Ini juga meningkatkan kemampuan untuk menciptakan *value* bagi perusahaan.

Semua karyawan berpartisipasi dalam mencapai tujuan bersama. Komitmen optimal dari karyawan hanya dapat diperoleh setelah rasa takut terusir dari tempat kerja, ketika pemberdayaan telah terjadi, dan ketika manajemen telah menyediakan lingkungan yang tepat. Performa yang tinggi akan mengintegrasikan peningkatan upaya yang berkelanjutan walaupun dalam keadaan operasi bisnis yang normal.

5. *Process Management*

Bagian fundamental dari QM adalah fokus pada *process management*. Proses Manajemen adalah serangkaian langkah yang dalam mengambil *input* dari *supplier* (internal atau eksternal) dan mengubahnya menjadi *output* yang dikirimkan ke *customer* (internal atau eksternal). Langkah-langkah yang diperlukan untuk menjalankan proses sudah ditetapkan, dan ukuran performa terus dipantau untuk mendeteksi hal yang tidak terduga.

2.5.3 *Change Management*

Change Management adalah pendekatan sistematis untuk merencanakan dan mengintegrasikan perubahan yang selaras dengan strategi bisnis yang berfokus pada bisnis dan orang-orangnya (Voehl and Harrington, 2016). Dari sudut pandang bisnis, *Change Management* berfokus pada perencanaan dan penerapan perubahan transaksional, perubahan transformasional, untuk mencapai tujuan organisasi dan meminimalisir resiko serta *cost*. *Change Management* adalah suatu pendekatan untuk mengubah individu, tim, dan organisasi kepada kondisi masa depan yang diinginkan (Kotter, 2011).

Change Management adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut (Wibowo, 2011).

Dari pengertian di atas penulis merumuskan bahwa *Change Management* adalah pendekatan sistematis untuk merencanakan dan mengintegrasikan perubahan yang selaras dengan strategi bisnis yang berfokus pada bisnis dan orang-orangnya (Voehl and Harrington, 2016).

Faktor-faktor Internal perusahaan yang mendukung dalam melakukan perubahan yaitu:

1. *Growth*

Petumbuhan perusahaan terutama dalam skala besar dapat memberikan beberapa dampak yang mengharuskan perusahaan untuk melakukan perubahan organisasi. Semakin besar perusahaan maka akan semakin kompleks juga karyawan yang harus di atur oleh perusahaan.

2. *Integration and Collaboration*

Seiring bertumbuhnya suatu perusahaan, komunikasi antar divisi sangatlah diperlukan, bahkan ditingkatkan. Tujuannya agar terjadi proses *sharing information* antar lintas divisi yang dimana dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya.

3. *Corporate Identity*

Perubahan organisasi sudah menjadi hal yang bisa terjadi di dalam perusahaan. Identitas sebuah perusahaan, atau bahkan merek, sangatlah penting bagi internal dan eksternal *customer*. Jika terjadi beberapa hal di dalam perusahaan yang mengharuskan adanya perubahan, nilai-nilai dan budaya baru tersebut perlu disampaikan dan dijadikan landasan baru bagi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

4. *A New Chief Executive*

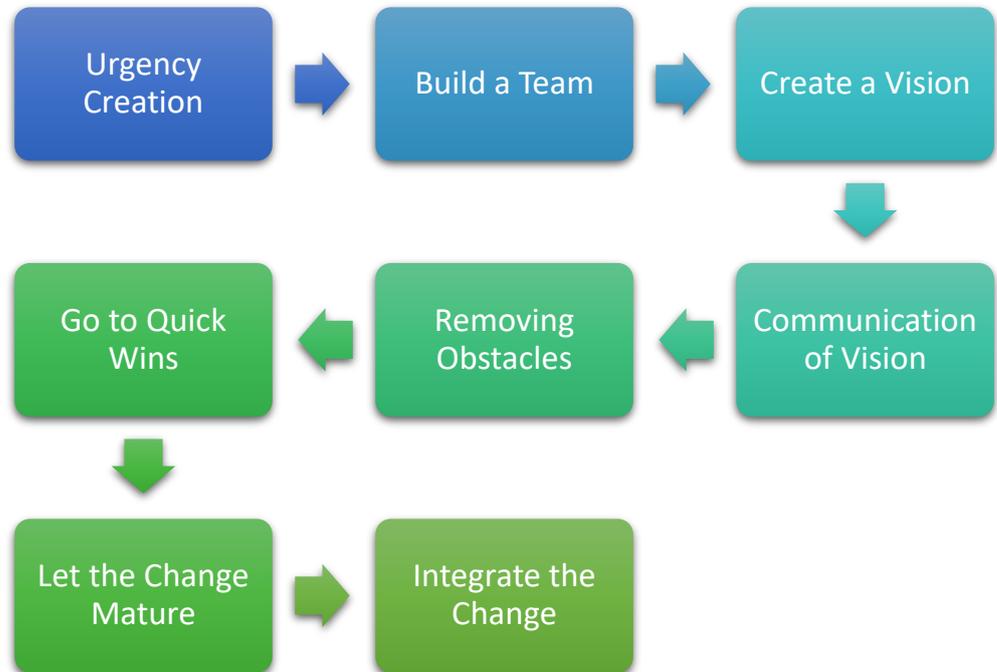
Orang-orang atau pemangku kepentingan di dalam perusahaan dapat berubah sesuai kepentingan perusahaan pada saat itu. Dengan adanya pemimpin baru atau direksi baru di dalam perusahaan, maka akan memunculkan pandangan yang baru bahkan perubahan secara budaya di dalam perusahaan.

5. *Power and Politics*

Pemangku kepentingan seperti investor memiliki peran dalam memengaruhi keputusan yang dibuat oleh pemimpin perusahaan. Hal ini dikarenakan pemangku kepentingan

memiliki porsi dalam struktural untuk memberikan hak suara mereka dalam keputusan di dalam perusahaan.

Berikut merupakan proses dari *Change Management* (Kotter, 2011) yaitu:



Sumber: Kotter, 2011

Gambar 2. 6 Change Management Process

1. *Urgency Creation*

Urgency Creation merupakan fase awal dimana suatu perubahan di mulai. Hal ini fase dimana perusahaan atau seorang manajer membentuk suatu urgensi tertentu untuk perusahaan yang lebih baik. Suatu perubahan akan berhasil jika sebuah perusahaan benar-benar menginginkannya. Menciptakan urgensi, dapat menggunakan statistik dan presentasi visual untuk menyampaikan mengapa perubahan harus dilakukan dan bagaimana perusahaan dan karyawan dapat memperoleh keuntungan.

2. *Build a Team*

Setelah urgensi terbentuk seorang manajer perlu menguatkan keyakinannya dalam melakukan perubahan, hal

ini akan menjadi variabel pendukung yang kuat dalam melakukan perubahan. Fase ini adalah proses pembentukan tim seperti apa yang akan melakukan perubahan. Atur struktur tim dan tetapkan tanggung jawab kepada anggota tim. Buat mereka merasa penting berada di dalam tim.

3. *Create a Vision*

Saat perubahan terjadi, memiliki visi adalah suatu keharusan. Visi membuat segalanya jelas bagi semua orang. Ketika seorang manajer memiliki visi yang jelas, anggota tim akan tahu mengapa mereka harus melakukan inisiatif perubahan.

4. *Communication of Vision*

Memiliki visi tidak hanya cukup bagi sebuah tim untuk mengimplementasikan perubahan. Seorang manajer di dalam tim perlu mengkomunikasikan visi tim ke seluruh staf perusahaan. Komunikasi ini harus sering dilakukan dan di forum penting. Momen ini dijadikan ajang untuk merekrut orang-orang penting agar mau bergabung ke dalam tim dan melakukan perubahan.

5. *Removing Obstacles*

Tidak ada perubahan yang terjadi tanpa hambatan. Begitu seorang manajer mengkomunikasikan visinya, manajer tersebut hanya akan mendapat dukungan dari sebagian kecil staf. Maka dari itu tidak heran jika selalu ada orang yang menolak perubahan. Segala hambatan harus segera dihilangkan atau di minimalisir untuk mensukseskan sebuah perubahan.

6. *Go to Quick Wins*

Fase ini adalah momen seorang manajer dan tim perubahan untuk memenangkan dan melakukan perubahan tersebut secepat dan setepat mungkin. Jangan mengulur waktu jika peluang sudah terlihat jelas.

7. *Let the Change Mature*

Banyak inisiatif perubahan gagal karena deklarasi perubahan di awal dianggap sudah 100% berhasil dan dapat diterapkan di perusahaan. Oleh karena itu, selesaikan proses perubahan 100% dan biarkan selama beberapa saat. Biarkan perubahan tersebut memiliki berjalan seiring waktu untuk menyatu dengan kehidupan seluruh orang yang berada di dalam perusahaan.

8. *Integrate the Change*

Gunakan mekanisme untuk mengintegrasikan perubahan ke dalam kehidupan sehari-hari masyarakat dan budaya perusahaan. Mekanisme pemantauan yang berkelanjutan digunakan untuk memantau apakah setiap aspek perubahan terjadi di perusahaan. Jika terjadi ketidakpatuhan, segera lakukan tindakan agar tidak mengganggu perubahan yang ada.

2.5.4 *Performance Management*

Performance Management adalah suatu proses yang berkelanjutan dalam melakukan identifikasi, pengukuran, pengembangan kinerja individu dan tim, serta menyelaraskan kinerja dengan strategi organisasi (Aguinis, 2013). Dalam definisi di atas ada dua kunci utama, yaitu proses yang berkelanjutan atau kontinu dan selaras dengan strategi perusahaan. *Performance Management* merupakan suatu proses yang berlangsung terus-menerus dalam memberikan *feedback*.

Performance Management adalah sebuah sistem perusahaan di mana manajer mengintegrasikan aktivitas penentuan tujuan, *controlling* dan evaluasi, penyediaan *feedback* dan *training*, serta penghargaan kepada karyawan secara kontinu (Kinicki, 2014). Proses ini merupakan proses yang kontinu dalam menetapkan sasaran dan tujuan, mengamati kinerja, memberi serta menerima *coaching* dan *feedback*.

Dari pengertian di atas penulis merumuskan bahwa *Performance Management* adalah suatu proses yang berkelanjutan dalam melakukan

identifikasi, pengukuran, pengembangan kinerja individu dan tim, serta menyelaraskan kinerja dengan strategi organisasi (Aguinis, 2013).

Menurut Aguinis (2013), *Performance Management* meliputi *Employee, Manager*, dan Perusahaan itu sendiri. Berikut penjabaran segmentasi dari *performance management* yaitu:

1. *Employee Performance*

Employee Performance adalah sebuah proses berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim serta menyelaraskan kinerja mereka dengan tujuan organisasi (Dessler, 2016).

Employee Performance adalah hasil kerja seorang karyawan baik secara kuantitas dan kualitas dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai tanggung jawab yang diberikan oleh atasannya (Mangkunegara dan Waris, 2015).

Employee Performance adalah keseluruhan pekerjaan secara kualitas dan kuantitas selama periode tertentu yang sesuai dengan standar, target, dan kriteria yang telah ditentukan oleh perusahaan (Rivai, 2005 dalam Kusuma, Hamdani, dan Sulaimiah, 2018).

Dari pengertian di atas penulis merumuskan bahwa *Employee Performance* adalah proses berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim serta menyelaraskan kinerja mereka dengan tujuan organisasi (Dessler, 2016).

2. *Organizational Performance*

Organizational Performance adalah suatu keadaan dimana organisasi dalam meningkatkan pendapatan dan laba yang merupakan hasil dari kinerja karyawan itu sendiri (Tarmidi & Arsjah, 2019).

Organizational Performance adalah mengacu pada kinerja perusahaan dibandingkan dengan tujuan dan sasarannya (Cho dan Dansereau, 2010 pada Almatrooshi, 2016). Selain itu,

Tomal dan Jones (2015) pada Almatrooshi (2016) mendefinisikan *organizational performance* sebagai hasil atau keluaran aktual dari suatu organisasi yang diukur terhadap keluaran yang diinginkan organisasi tersebut.

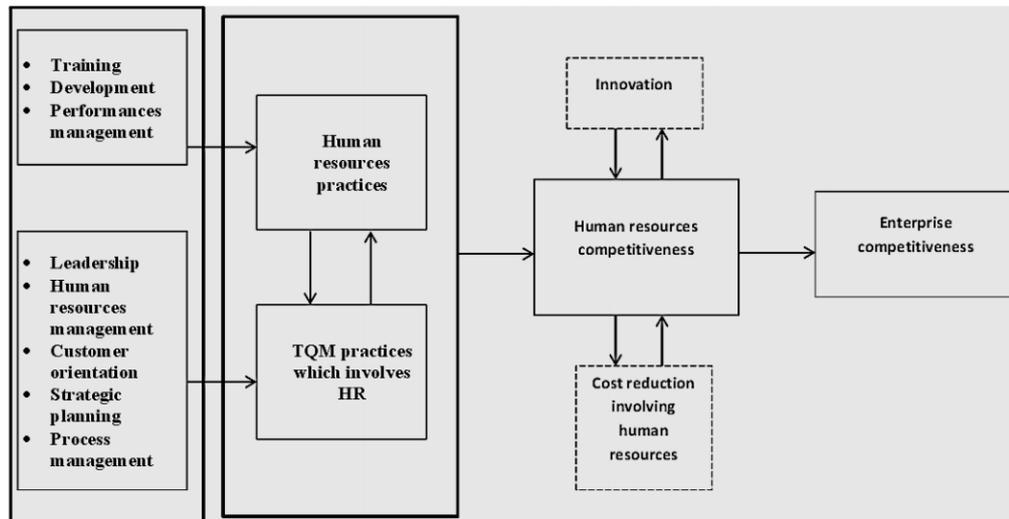
Dari pengertian di atas penulis merumuskan bahwa *Organizational Performance* adalah hasil atau keluaran aktual dari suatu organisasi yang diukur terhadap keluaran yang diinginkan organisasi tersebut (Tomal dan Jones, 2015 pada Almatrooshi, 2016).

2.5.5 Hubungan *Human Resources Management* dengan *Quality Management*

Dalam jurnal yang berjudul "*The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise*" dikatakan bahwa "TQM adalah filosofi dan program manajemen" (Palo & Padhi, 2005). Dalam mengimplementasikan proses TQM di suatu perusahaan, Departemen Sumber Daya Manusia memainkan peran utama: yaitu mengembangkan dan mengkomunikasikan visi TQM, menyiapkan detail organisasi untuk implementasi prosedur TQM, implementasi aktual dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk menjaga antusiasme tentang TQM. Departemen Sumber Daya Manusia dapat bertindak sebagai divisi yang berfungsi dalam proses perubahan dengan analisis komparatif dari kebutuhan perusahaan. Hal tersebut juga dapat mengembangkan dan menyampaikan program pelatihan yang mencerminkan misi dan visi perusahaan jangka panjang.

Dalam jurnal tersebut juga menyebutkan bahwa selama beberapa dekade terakhir, TQM dan Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan aspek penting dari sebuah bisnis, hal ini dijadikan banyak subjek penelitian di lapangan karena dampak besar dari kinerja individu dan organisasi (Ooi, Teh, & Chong, 2009). Upaya peningkatan daya saing perusahaan merupakan kebutuhan saat ini dan harus dicapai melalui pendekatan dari segi TQM dan sumber daya manusia (Hataani & Mahrani, 2013). TQM adalah pendekatan yang tujuannya untuk memaksimalkan

daya saing melalui peningkatan kualitas produk, sumber daya manusia, layanan, proses dan lingkungan (Jumenez & Martinez-Costa, 2009). TQM dapat dijelaskan sebagai hubungan antara sistem dan penerapan kualitas, erat kaitannya dengan daya saing dan kinerja (Azizan, 2010). Peran manajemen sumber daya manusia dan TQM adalah untuk menciptakan sistem berbasis budaya atau kinerja tinggi (Ooi, Teh, & Chong, 2009).



Sumber: *The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise, 2014*

Gambar 2. 7 Hubungan Human Resources dengan Quality Management

Analisis di atas menegaskan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia dan TQM berpengaruh signifikan terhadap daya saing sumber daya manusia. Gambar tersebut menunjukkan hubungan antara manajemen sumber daya manusia, TQM dan daya saing. Dalam model ini sumber daya manusia dan praktik TQM adalah variabel independen dan daya saing sumber daya manusia adalah variabel terikat. Model tersebut menunjukkan bahwa semakin besar tingkat keberadaan praktik sumber daya manusia yang baik dan kualitas yang ada dalam perusahaan, semakin besar daya saing sumber daya manusia dan daya saing perusahaan. Hasil utama dari penelitian pada jurnal tersebut mengatakan penerapan TQM dalam hal manajemen sumber daya manusia berdampak positif terhadap keberlanjutan dan daya saing perusahaan dan model yang disajikan

menawarkan pandangan holistik tentang dampak positif TQM dan manajemen sumber daya manusia.

2.5.6 Hubungan *Human Resources Management* dengan *Change Management*

Dalam jurnal yang berjudul “*Identifying Critical HR Practices Impacting Employee Perception and Commitment During Organizational Change*” karya Maheswari & Vohra, 2015, mengatakan bahwa penelitian sebelumnya di bidang *change management* menyoroti peran penting yang dimainkan oleh praktik SDM selama perubahan organisasi, karena mungkin memerlukan perubahan perilaku karyawan untuk mendukung arah perubahan. Fungsi sumber daya manusia (SDM) dianggap memiliki posisi yang baik untuk mempengaruhi perilaku karyawan dengan melembagakan praktik SDM yang mendukung perubahan. Lebih lanjut, ada banyak literatur yang menunjukkan bahwa perilaku karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh persepsi praktik SDM selama perubahan. Praktik SDM yang menciptakan persepsi karyawan yang positif meningkatkan komitmen karyawan untuk berubah.

Hasil dari penelitian ini adalah studi tersebut menunjukkan bahwa praktik SDM yang dilakukan di bidang budaya, kepemimpinan, integrasi lintas fungsional, pelatihan, komunikasi dan teknologi jika diperkenalkan dan diterapkan akan mempengaruhi persepsi karyawan secara positif, mengurangi resistensi dan meningkatkan komitmen untuk berubah. Oleh karena itu menilai persepsi karyawan tentang praktik SDM kritis pada berbagai tahap perubahan inisiasi, implementasi dan konsolidasi memungkinkan pemahaman tentang komitmen karyawan untuk berubah. Ini juga akan membantu profesional HR memahami seberapa efektif praktik HR yang diterapkan selama perubahan telah terjadi (Maheswari & Vohra, 2015). Hal ini membuktikan ada hubungan yang positif antara *Change management* dengan *Human Resources* khususnya dalam perspektif karyawan ketika berkomitmen untuk melakukan perubahan di dalam perusahaan.

2.5.7 Hubungan *Quality Management* dengan *Performance Management*

Dalam jurnal yang berjudul “*The Influence of Quality Management on Organization Performance: Service Quality and Product Characteristics as a Medium*” mengatakan bahwa studi terbaru mengungkapkan hubungan positif antara sistem QM dan kinerja organisasi. Penelitian dari Xingxing (2009) pada Sumardi (2020), ia menggunakan model struktural pada praktik QM yang mencakup infrastruktur QM, dimana terdapat dukungan *top management*, hubungan pengguna layanan dan hubungan pemasok dan manajemen tenaga kerja; dan inti dari QM terdiri dari informasi kualitas, desain produk / layanan dan manajemen proses. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa inti dari QM secara langsung mengarah pada peningkatan *performance*, dan infrastruktur QM yang berkontribusi pada *performance* dengan di dukung oleh inti dari QM.

Therese (2007) pada Sumardi (2020), dalam penelitiannya membuktikan hubungan positif yang kuat antara tingkat penerapan praktik QM dan *organizational performance*. Studi ini juga menemukan bahwa dukungan rekan kerja dan dukungan organisasi memoderasi hubungan antara penerapan QM dan kinerja organisasi. Selain itu Su et al (2008) pada Sumardi (2020), juga mengatakan bahwa QM memiliki *indirectly effect* terhadap *performance management*. Berdasarkan hasil penelitian Sumardi (2020) diketahui terdapat pengaruh yang signifikan antara QM terhadap kualitas pelayanan dan *organizational performance*.

Ada juga penelitian tentang hubungan antara *Quality Management* dan *Performance Management*. Sebagian besar didasarkan pada studi empiris (Ahire dan Golhar, 1996 pada Fening, 2009). Studi lain Adam (1994) pada Fening (2009) menghubungkan ukuran kinerja dengan kualitas produk. Studi ini akan mengadopsi variabel MBNQA yang diidentifikasi sebagai alat praktik dari *quality management*. Dengan demikian akan mencakup beberapa elemen berikut:

1. *Leadership* (misi, visi, komposisi, pendidikan, pengalaman)
2. *Strategic Planning*

3. *Human Resources (hiring process, training, career development, appraisal)*
4. *Customer Focus (satisfaction survey, complaints procedure, supplier)*
5. *Informasi dan Analisis (level dari IT di dalam organisasi terkait financial dan customer)*
6. *Process management*
7. *Quality dan operational result*