

**ANALISIS STRATEGI MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
PADA PT. TELKOM AKSES SIDOARJO**

SKRIPSI



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SIDOARJO
MARET 2018**

**ANALISIS STRATEGI MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
PADA PT. TELKOM AKSES SIDOARJO**

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Salah satu Persyaratan Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi (S-1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SIDOARJO
MARET 2018**

SKRIPSI

ANALISIS STRATEGI MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
PADA PT. TELKOM AKSES SIDOARJO

Oleh :

Nama : Eriska Dwi Agustin

Nim : 142010200190



Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen



SKRIPSI

Dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Eriska Dwi Agustin

NIM : 142010200190

Telah dipertahankan di Depan Dewan Penguji

Pada Tanggal 26 Maret 2018



SKRIPSI

**ANALISIS STRATEGI MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
PADA PT. TELKOM AKSES SIDOARJO**

Oleh :

Nama : Eriska Dwi Agustin

Nim : 142010200190



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, ridha dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“ANALISIS STRATEGI MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. TELKOM AKSES SIDOARJO”**.

Penelitian ini disusun sebagai persyaratan dalam memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.

Keberhasilan penulisan Tugas Akhir ini tidak lepas dari bantuan serta kerjasama berbagai pihak yang telah mendukung dan membantu dalam proses penelitian ini. Maka pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs. Hidayatullah, M.Si., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.
2. Bapak Dr. Sign Hermawan, SE., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.
3. Bapak Wisnu P. Setiyono, SE., M.Si., Ph. D. selaku Ketua Program Studi Manajemen.
4. Bapak Prof. Dr. Moeheriono, M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang sabar membimbing dalam penyelesaian proposal penelitian ini.
5. Bapak Dr. Drs. As'ad Rizal, MM. selaku Dosen Penguji dalam penyelesaian Skripsi penelitian ini.

6. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammdiyah Sidoarjo yang telah banyak memberikan ilmu kepada penulis.
7. Bapak Mochammad Amiruddin SE, yang telah memberi izin penulis dalam melakukan penelitian ini.
8. Orang Tua dan seluruh keluarga besar tercinta yang dengan tulus mendukung, mensupport dan mendoakan penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
9. Sahabat penulis Eya Pravitasari Ningrum, Andriani Oktaviasasi dan Hema Rani Pratiwi yang sudah memberikan masukan dan semangat dari awal semester hingga saat ini.
10. Sahabat seperjuangan skripsi Firdiana Ramadhani dan Lailatul anin Chasanah serta kerabat seperjuangan kelas Manajemen A2 dan MSDM A1 yang tiada hentinya memberi masukan dan semangat dalam mengerjakan skripsi.

Terima kasih atas segala bantuan dan bimbingan selama ini. Penulis menyadari skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun bagi kesempurnaan skripsi ini.

Sidoarjo, Maret 2018

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
SURAT PERNYATAAN	ix
ABSTRAKSI	x
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Penelitian Terdahulu	8
2.2 Tinjauan Teoritis	16
1. Kinerja Karyawan	16
a. Pengertian Kinerja Karyawan	16
b. Jenis-jenis Indikator Kinerja	17
c. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja	19
d. Evaluasi Kinerja	23
e. Penilaian Kinerja	25
f. Tujuan Penilaian Kinerja	27
g. Strategi Peningkatan Kinerja	27

2. Strategi.....	33
a. Definisi Perencanaan Strategi.....	33
b. Konsep Strategi.....	34
c. Tipe-Tipe Strategi.....	35
3. Analisis SWOT.....	36
a. Pengertian Analisis SWOT.....	36
b. Pengamatan Lingkungan Internal-Eksternal.....	38

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian.....	44
3.2 Fokus Penelitian.....	44
3.3 Rancangan Penelitian.....	45
3.4 Lokasi Penelitian.....	46
3.5 Jenis dan Sumber Data.....	46
3.6 Objek dan Subjek Penelitian.....	47
3.7 Teknik Pengumpulan Data.....	48
3.8 Uji Keabsahan Data.....	49
3.9 Teknik Analisis Data.....	51

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	54
1. Sejarah Perusahaan.....	54
2. Visi dan Misi Perusahaan.....	55
3. Logo Organisasi.....	56
4. Struktur Organisasi.....	57
5. Job Description.....	58
4.2 Analisis Data dan Pembahasan.....	59
1. Identifikasi IFAS.....	59

2. Identifikasi EFAS.....	62
3. Analisis Matriks IFAS, EFAS dan SWOT.....	63
a. Analisis Matriks IFAS.....	65
b. Analisis Matriks EFAS.....	67
c. Analisis Matriks SWOT.....	69
4.3 Analisis Kuadran.....	74
1. Pemilihan Strategi.....	78

BAB V KESIMPULAN

5.1 Simpulan.....	80
5.2 Saran.....	83



DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1.1 Data Jumlah Pengguna Indihome.....	5
Gambar 2.1 Diagram Analisis SWOT	37
Gambar 3.1 Rancangan Penelitian	45
Gambar 3.2 Peta Lokasi Penelitian	46
Gambar 4.1 Logo Organisasi	56
Gambar 4.2 Struktur Organisasi.....	57
Gambar 4.3 Kuadran SWOT.....	75
Gambar 4.4 Hasil Analisis Kuadran.....	78



DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1 Data keterlambatan Karyawan	5
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	14
Tabel 3.1 Informan atau Subjek Penelitian	48
Tabel 3.2 Matriks SWOT	51
Tabel 4.1 Analisis Faktor-Faktor Kekuatan	65
Tabel 4.2 Analisis Faktor-Faktor Kelemahan	66
Tabel 4.3 Analisis Faktor-Faktor Peluang	67
Tabel 4.4 Analisis Faktor-Faktor Ancaman	68
Tabel 4.5 Analisis Matriks SWOT	69
Tabel 4.6 Skoring Pemilihan Strategi	79



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Pedoman Wawancara	86
Lampiran 2 Hasil Wawancara	90
Lampiran 3 Dokumentasi	110



SURAT PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak dapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain. Kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.



Sidoarjo, Maret 2018

Yang Membuat Pernyataan

Eriska Dwi Agustini

SURAT KETERANGAN

Nomor : 094/PS.00/02-05-006/02-2018

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Mochammad Amiruddin
Bagian/ Jabatan : Mgr Provisioning & Migration Sidoarjo
Instansi/ Perusahaan : 89160015

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Eriska Dwi Agustin
NIM : 142010200190
Program Studi : Manajemen
Alamat : Gamping Tengah RT.02/RW.01, Krian, Sidoarjo
Nomor HP : 087752615663
Judul Penelitian : Analisis Strategi Meningkatkan Kinerja Karyawan

Yang bersangkutan telah melaksanakan kegiatan penelitian di PT. Telkom Akses Sidoarjo. Kegiatan tersebut telah dilaksanakan selama 4 bulan, yaitu mulai tanggal 10 Oktober 2017 sampai dengan 31 Januari 2018.

Selama melakukan Penelitian di PT. Telkom Akses Sidoarjo yang bersangkutan telah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

Demikian surat keterangan penelitian ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Sidoarjo, 12 Februari 2018

Mgr Provisioning & Migration Sidoarjo

TelkomAkses

Mochammad Amiruddin

Nik. 89160015

PT. TELKOM AKSES

Gedung PT. Telkom T. +62 31 3535050
Jl. Kebalen Timur No. 2 Surabaya 60163
www.telkomakses.co.id

ABSTRAKSI

Agustin, Eriska Dwi. 2018. Analisis Strategi Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Akses Sidoarjo. Skripsi ini tidak dipublikasikan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.

Analisis SWOT adalah analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis beberapa faktor internal dan faktor eksternal yang di hadapi di dunia bisnis. Analisis SWOT digunakan untuk mengembangkan rencana perhitungan berbagai faktor internal dan eksternal yang berbeda sehingga organisasi dapat mengoptimalkan kekuatan dan peluang. Pada sisi lain, mengantisipasi dan meminimalkan kelemahan serta ancaman yang dimiliki organisasi. Melalui analisis lingkungan internal dan eksternal, selanjutnya dapat dirumuskan beberapa strategi untuk dapat diterapkan pada organisasi untuk dapat menghadapi perubahan

Tujuan dalam penelitian ini untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, serta untuk merumuskan strategi yang dapat diterapkan pada PT. Telkom Akses Sidoarjo. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi

Strategi yang tepat untuk diterapkan yaitu strategi pengembangan antara lain dengan melakukan upaya meningkatkan kompetensi dan kemampuan (*skill*) yang dimiliki oleh karyawan melalui pendidikan dan pelatihan supaya karyawan bekerja dengan baik dan dapat memenuhi target, melakukan penilaian dan evaluasi kinerja maka dapat diketahui karyawan bekerja secara optimal dan mendapatkan jenjang karir yang baik, dan memberdayakan potensi dan kapasitas yang dimiliki perusahaan sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal agar mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

Kata Kunci : Analisis SWOT, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

Agustin, Eriska Dwi. 2018. Strategy Analysis Improve Employee Performance At PT. Telkom Access Sidoarjo. This thesis is not published by the Faculty of Economics and Business of Muhammadiyah University of Sidoarjo.

SWOT analysis is an analysis used to identify and analyze some internal factors and external factors faced in the business world. The SWOT analysis is used to develop a calculation plan for different internal and external factors so that the organization can optimize its strengths and opportunities. On the other hand, anticipate and minimize the weaknesses and threats that the organization has. Through the analysis of internal and external environment, then can be formulated some strategies to apply to the organization to be able to face change.

The purpose of this study to determine the strengths, weaknesses, opportunities and threats, and to formulate strategies that can be applied to the PT. Telkom Access Sidoarjo. This research use descriptive qualitative approach. Data collection methods used are observation, interview and documentation.

The right strategy to be applied is developer strategy, among others, by making efforts to improve the competence and skill (skill) owned by employees through education and training so that employees work well and can meet the target, perform assessment and performance evaluation it can be known employees work optimally and gain a good career path, and empower the potential and capacity of the company so as to achieve optimal performance in order to achieve the goals and objectives of the company.

Keywords: SWOT Analysis Employee Performance



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era persaingan usaha komunikasi yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk meningkat dan berkembang. Salah satu untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan mengevaluasi, memperbaiki kinerja dan memberikan penilaian kinerja agar dapat meningkatkan kualitas karyawan sehingga perusahaan berkembang dan unggul dalam persaingan dengan kompetitor dan tetap bertahan. Sumber Daya Manusia adalah suatu sumber daya yang sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi. Sebab, sumber daya manusia adalah sumber yang berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan proses pengambilan keputusan.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia sebagai upaya mencapai tujuan perusahaan untuk peningkatan kinerja karyawan diperlukan adanya hal-hal yang ikut menunjang kegiatan peningkatan kinerja karyawan. Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan organisasi atau perusahaan yaitu kinerja karyawannya dan kualitas sumber daya manusia. Kinerja karyawan adalah faktor yang penting karena kemajuan dan berkembangnya suatu organisasi atau perusahaan tergantung dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Jika kinerja karyawan meningkat maka keberhasilan mencapai tujuan perusahaan semakin terbuka lebar, apabila kinerja karyawan menurun maka bisa mengakibatkan kemunduran bagi perusahaan.

Menurut Yani (2012) manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai ilmu yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara

efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan organisasi atau perusahaan. SDM di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar.

Menurut Mangkunegara (2012) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Rivai (2005) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Suatu perusahaan dapat menyusun strategi untuk mengembangkan bisnis dengan melihat secara obyektif kondisi internal dan eksternal agar perusahaan dapat mengantisipasi perubahan yang akan terjadi. Sedangkan perusahaan dikatakan memiliki “Distinctive Competence” apabila perusahaan tersebut memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing (Freddy Rangkuti, 2005). Selanjutnya Freddy Rangkuti (2005) menyatakan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor ini harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT.

Analisis SWOT merupakan analisis yang dilakukan terkait dengan kekuatan, kelemahan, peluang serta tantangan yang selanjutnya membentuk strategi yang tepat terkait dengan peningkatan kinerja (Sembirin, 2005). Perusahaan perlu melihat potret nyata terkait dengan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh suatu perusahaan agar dapat

menetapkan strategi yang tepat. Harapannya dengan strategi yang tepat maka dapat meningkatkan kinerja karyawan PT. Telkom Akses Sidoarjo.

Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*). Analisis SWOT dapat digunakan untuk mengembangkan rencana perhitungan berbagai faktor-faktor internal dan eksternal yang berbeda kemudian memaksimalkan potensi kekuatan dan peluang. Analisis SWOT perlu dilakukan karena dapat memberi masukan bagi perusahaan dalam menjalankan strategi perusahaan dalam menghadapi kompetitor.

PT. Telekomunikasi Indonesia merupakan suatu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan perusahaan penyelenggara informasi telekomunikasi (*info comm*) dan penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap dan terbesar di Indonesia. PT. Telkom Akses berdiri tanggal 12 Desember 2012.

PT. Telkom Akses adalah anak perusahaan dari PT Telekomunikasi Indonesia. PT. Telkom Akses bergerak di bidang bisnis penyediaan layanan konstruksi dan pengelolaan jaringan. Pendirian PT. Telkom Akses adalah bagian dari komitmen Telkom untuk dapat melakukan pengembangan jaringan broadband sehingga dapat menghadirkan akses informasi dan komunikasi tanpa batas untuk semua masyarakat Indonesia. Telkom berupaya menghadirkan koneksi internet yang berkualitas dan terjangkau agar dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang mampu bersaing.

Lokasi penelitian ini dilakukan di PT. Telkom Akses Sidoarjo yang terletak di Jl. Raya Imam Bonjol, Pekarungan Nomor 5, Kecamatan Sukodono, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur. Perusahaan Telkom merupakan anak perusahaan PT. Telkom Kantor Wilayah Telekomunikasi Sidoarjo yang merupakan Kantor Cabang dan Perwakilan PT. Telkom Divre 5 Jawa Timur. PT. Telkom Akses Sidoarjo yang bertugas untuk mengoperasikan dan pemeliharaan jaringan di wilayah telekomunikasi Indonesia.

Berdasarkan pengamatan peneliti, masih ditemukan karyawan yang kurang disiplin. Hal ini dapat dilihat dengan beberapa karyawan yang datang terlambat masuk kerja dan data jumlah pengguna *indihome* perbulan yang mengalami peningkatan dan penurunan. Dimana ada indikasi tingkat kinerja karyawan yang masih belum maksimal. Adapun data yang menunjukkan adanya indikasi karyawan yang datang terlambat masuk kerja dalam beberapa bulan terakhir dan data jumlah pengguna *indihome* perbulan yang mengalami peningkatan dan penurunan dapat dilihat pada tabel berikut:

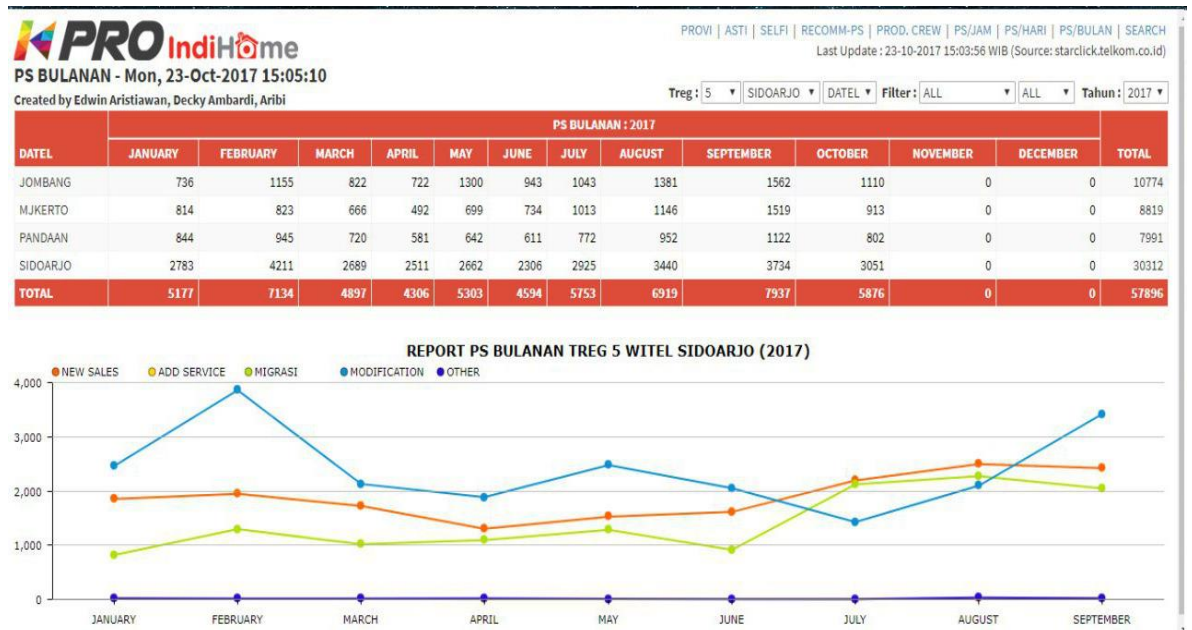


Tabel 1.1
Data Keterlambatan Karyawan PT. Telkom Akses Sidoarjo
Bulan April - September 2017

No	Bulan	Jam Masuk Kerja	Jumlah Hari Masuk Kerja	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Terlambat	Prosentase Karyawan Tepat Waktu
1	April	08.00-17.00	20 Hari	230 Karyawan	103 Karyawan	23%
2	Mei	08.00-17.00	23 Hari	230 Karyawan	94 Karyawan	28%
3	Juni	08.00-17.00	22 Hari	230 Karyawan	97 Karyawan	26%
4	Juli	08.00-17.00	21 Hari	230 Karyawan	88 Karyawan	27%
5	Agustus	08.00-17.00	23 Hari	230 Karyawan	104 Karyawan	26%
6	September	08.00-17.00	21 Hari	230 Karyawan	90 Karyawan	26%

Sumber: Data karyawan PT. Telkom Akses Sidoarjo

Gambar 1.1
Data Jumlah Pengguna Indihome Perbulan PT. Telkom Akses Sidoarjo
Bulan Januari - September 2017



Sumber : Data Pengguna Indihome PT. Telkom Akses Sidoarjo

Berdasarkan data di atas, dapat dilihat bahwa terjadi keterlambatan karyawan dan jumlah data pengguna *indihome* yang mengalami peningkatan dan penurunan yang ada di PT. Telkom Akses Sidoarjo. Oleh sebab itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul : **“ANALISIS STRATEGI MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. TELKOM AKSES SIDOARJO”**.

1.2 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis membatasi pada evaluasi penerapan SWOT dalam strategi meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Telkom Akses Sidoarjo, sehingga dapat mengetahui kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) pada PT. Telkom Akses Sidoarjo.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah di uraikan pada latar belakang di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: Bagaimanakah strategi meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Telkom Akses Sidoarjo?

1.4 Tujuan Penelitian

Setiap perusahaan pasti mempunyai tujuan. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menentukan strategi meningkatkan kinerja karyawan PT. Telkom Akses Sidoarjo.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini dapat diharapkan memberi manfaat sebagai berikut.

a. Bagi Peneliti

Untuk memperoleh gambaran tentang pokok masalah yang ada di objek penelitian (perusahaan) dan membandingkan dengan teori yang diperoleh selama mengikuti perkuliahan. Hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan wawasan yang diperoleh di bangku kuliah serta dapat menerapkan hal tersebut dalam dunia kerja.

b. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk bahan masukan bagi perusahaan terhadap pokok permasalahan yang dilandaskan dengan teori yang ada dan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan kajian atau bahan pertimbangan dan berguna baik secara langsung maupun tidak langsung bagi PT. Telkom Akses Sidoarjo.



c. Bagi Almamater

Sebagai bahan referensi bagi peneliti yang mengambil topik yang sama, pertimbangan untuk masa yang akan datang dan menambah hazanah perbendaharaan penelitian khususnya di Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

1. Rahmawati Halim (2014)

Penelitian ini berjudul “Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Bagian Sekretariat Pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Banggai”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana Strategi Peningkatan Kinerja Bagian Sekretariat Pada Dinas Dikpora Kabupaten Banggai. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Populasinya seluruh pegawai Bagian Sekretariat pada Dinas Dikpora kabupaten Banggai. Sampel ditarik secara non probability sampling dengan penetapan anggota sampel ditentukan dengan teknik sampling jenuh, maka sampel diambil dari semua anggota populasi yang ada dengan memperhatikan segi objektivitas.

Teknik analisis yang digunakan untuk membuktikan pengujian hasil penelitian adalah dengan teknik analisis SWOT. Berdasarkan hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja Bagian Sekretariat pada Dinas Dikpora Kabupaten Banggai perlu memperhatikan kekuatan organisasi yang sangat dominan terdiri dari manajemen dan struktur organisasi serta prosedur dan kewanangan organisasi dengan nilai sebesar 3,81. Kelemahan yang teridentifikasi yaitu kualitas SDM masih rendah serta sarana dan prasarana penunjang relatif masih kurang.

Perbedaan :

Penelitian terdahulu meneliti tentang analisis strategi peningkatan kinerja bagian sekretariat pada dinas pendidikan, pemuda dan olahraga Kabupaten Banggai, sedangkan penelitian yang dilakukan sekarang meneliti tentang analisis strategi meningkatkan kinerja karyawan. Pembahasan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang sekarang sangat berbeda dan lokasi penelitian yang berbeda.

Persamaan :

Pada penelitian terdahulu dengan penelitian yang sekarang sama-sama menggunakan teknik analisis SWOT dan menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif.

2. Sugiarti (2013)

Penelitian ini berjudul “Analisis SWOT sebagai upaya meningkatkan Kinerja Produksi Menuju Usaha yang Berkelanjutan (Studi Pada UKM Batik Di Kampung Batik Laweyan Surakarta)”. Analisis ini menggali faktor internal dan eksternal yang merupakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Pemilik UKM pada umumnya kurang memiliki bekal pengetahuan yang memadai dalam mengelola usaha, dengan menerapkan analisis SWOT maka akan diketahui kondisi usaha yang sebenarnya. Dengan demikian pemilik dapat mengelola usaha, mengarahkan aktifitasnya untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Penerapan analisis SWOT ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja UKM menuju kemajuan usaha yang berkelanjutan.

Sampel diambil secara random sampling dengan metode *stratified*, diambil UKM batik dengan skala yang beragam. Metode wawancara dan

Focus Group Discussion (FGD) untuk menggali permasalahan aspek produksi dari UKM. Data diidentifikasi, dievaluasi dan dilakukan dengan analisis SWOT. Hasilnya menunjukkan bahwa permasalahan produksi banyak dihadapi pada pengadaan bahan baku serta tenaga kerja yang tampil.

Perbedaan :

Penelitian terdahulu meneliti tentang analisis SWOT sebagai upaya meningkatkan kinerja produksi menuju usaha yang berkelanjutan (studi pada UKM Batik di Kampung Batik Laweyan Surakarta, sedangkan penelitian yang dilakukan sekarang meneliti tentang analisis strategi meningkatkan kinerja karyawan. Pembahasan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang sekarang sangat berbeda dan lokasi penelitian yang berbeda.

Persamaan :

Penelitian terdahulu dengan penelitian yang sekarang sama-sama menggunakan metode analisis SWOT.

3. Maylia Pramono Sari (2011)

Penelitian ini berjudul “Anahsis Swot Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Pengawasan Aparat Inspektorat Provinsi Jawa Tengah”. Penelitian ini berusaha menyediakan peta keuntungan, kerugian, tantangan dan kesempatan yang berkaitan dengan kinerja inspektorat (Supervisory Board). Hasil dari penelitian ini adalah bahwa untuk meningkatkan kinerjanya, Inspectorat (Supervisory Board) bisa menerapkan 4 strategi yang tersedia pada matriks SWOT. Inspectorat (Supervisory Board) sebaiknya bisa mengatur kekuatan dan meminimalkan kelemahan yang dimiliki, memanfaatkan kesempatan yang berhubungan dengan tantangan dalam bentuk sumber daya manusia,

anggaran, teknologi informasi dan struktur organisasi yang tepat. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian diskriptif dan menggunakan metode wawancara.

Perbedaan :

Pada penelitian terdahulu dengan penelitian yang sekarang lokasi dan objek kinerja karyawan tidak sama dan penelitian terdahulu melakukan penelitian upaya peningkatan kinerja pengawasan dan penelitian yang sekarang strategi meningkatkan kinerja karyawan.

Persamaan :

Penelitian terdahulu dengan penelitian yang sekarang sama-sama menggunakan teknik analisis SWOT dan menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif.

4. Irwan Raharja (2016)

Penelitian ini berjudul “Strategi Pengembangan Organisasi Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai BAPPEDA Tingkat 1 Jawa Tengah”. Penelitian ini membahas tentang strategi apa yang harus dilakukan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Propinsi Jawa Tengah dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. Metode penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan mengambil jenis penelitian studi kasus. Tujuan ini untuk mengenali faktor-faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi pengembangan organisasi dan sumber daya manusia pada Bappeda, mengidentifikasi isu-isu strategis serta menentukan strategi yang harus ditempuh dalam rangka peningkatan kinerja karyawan Bappeda guna mewujudkan pembangunan daerah. Analisis SWOT yang dilakukan dalam

penelitian ini, terdapat isu strategis, yaitu : pengembangan perencanaan pembangunan secara lebih aspiratif, intensifikasi program mitra kerja, pengembangan organisasi, pengembangan daerah potensial, pembentukan dan pengembangan gugus kendali mutu, reorientasi pengelola Bappeda, peningkatan intensitas pengembangan IPTEK, menjalin kerjasama dengan R & D perguruan tinggi.

Persamaan :

Penelitian terdahulu meneliti tentang strategi pengembangan organisasi dalam upaya peningkatan kinerja pegawai BAPPEDA Tingkat 1 Jawa Tengah, sedangkan penelitian yang dilakukan sekarang meneliti tentang analisis strategi meningkatkan kinerja karyawan. Pembahasan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang sekarang sangat berbeda dan lokasi penelitian yang berbeda.

Perbedaan :

Penelitian terdahulu dengan penelitian yang sekarang sama-sama menggunakan teknik analisis SWOT dan menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif.

5. Lintang Venusita (2011)

Penelitian ini berjudul “Penerapan Analisis SWOT Sebagai Dasar Penentuan Strategi Peningkatan Kinerja PT. Bank X Di Surabaya”. Penelitian ini membahas tentang bagaimana strategi untuk meningkatkan kinerja PT Bank X. Penelitian ini menggunakan pendekatan diskriptif kualitatif dengan jenis penelitian berupa studi kasus. Tujuan penelitian ini untuk menentukan strategi peningkatan kinerja PT Bank X.

Perbedaan :

Penelitian terdahulu meneliti tentang penerapan analisis SWOT sebagai dasar penentuan strategi peningkatan kinerja PT. Bank X Di Surabaya, sedangkan penelitian yang dilakukan sekarang meneliti tentang analisis strategi meningkatkan kinerja karyawan. Pembahasan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang sekarang sangat berbeda dan lokasi penelitian yang berbeda.

Persamaan :

Penelitian terdahulu dengan penelitian yang sekarang sama-sama menggunakan teknik analisis SWOT dan menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif.



Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Nama, Judul, dan Tahun Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode dan Hasil Penelitian
1	Rahmawati Halim (2014) “Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Bagian Sekretariat Pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Banggai”	Untuk mengetahui bagaimana Strategi Peningkatan Kinerja Bagian Sekretariat pada Dinas Dikpora Kabupaten Banggai	Metode yang digukan yaitu deskriptif kualitatif. Menggunakan teknik analisis SWOT. Analisis SWOT yang dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan hasil bahwa untuk meningkatkan kinerja Bagian Sekretariat pada Dinas Dikpora Kabupaten Bangai perlu memperhatikan kekuatan organisasi yang sangat dominan terdiri dari; manajemen dan struktur organisasi serta prosedur dan kewenangan organisasi.
2	Sugiarti (2013) “Analisis SWOT Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Produksi Menuju Usaha yang Berkelanjutan (Studi Pada UKM Batik di Kampung Batik Laweyan Surakarta”	Analisis ini akan menggali faktor internal dan eksternal yang merupakan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.	Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan Kualitatif dan Kuantitatif. Menggunakan teknik analisis SWOT. Analisis SWOT yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan hasil bahwa permasalahan produksi banyak dihadapi pada pengadaan bahan baku serta tenaga kerja yang terampil.
3	Maylia Pramono Sari (2011) “Analisis SWOT Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Pengawasan Aparat Inspektorat Provinsi Jawa Tengah”	Penelitian ini menyediakan peta keuntungan, kerugian, tantangan dan kesempatan yang berkaitan dengan kinerja inspektorat (Supervisory Board).	Motode yang digunakan dalam penelitian yaitu deskriptif kualitatif . Menggunakan teknik analisis SWOT. Analisis SWOT yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan hasil bahwa untuk meningkatkan kinerjanya, Inspektorat (Supervisory Board) sebaiknya bisa mengatur kekuatan dan meminimalkan kelemahan yang dimiliki, memanfaatkan kesempatan yang berhubungan dengan tantangan dalam bentuk sumber daya manusia, anggaran, teknologi informasi dan struktur organisasi yang tepat.

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Nama, Judul, dan Tahun Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode dan Hasil Penelitian
4	Irwan Raharja (2016) “Strategi Pengembangan Organisasi Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai BAPPEDA Tingkat 1 Jawa Tengah”	Untuk mengenali faktor-faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi pengembangan organisasi dan sumber daya manusia pada Bappeda, mengidentifikasi isu-isu strategis serta menentukan strategi yang harus di tempuh dalam rangka peningkatan kinerja karyawan Bappeda guna mewujudkan pembangunan daerah.	Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu deskriptif kualitatif. Menggunakan teknik analisis SWOT. Analisis SWOT yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan hasil yaitu : 1. Melakukan review dan revitalisasi terhadap pembangunan yang sudah ada dengan mengembangkan perencanaan yang lebih menerapkan aspirasi masyarakat. 2. Merencanakan dan merealisasikan pengembangan organisasi, pengembangan SDM, pemanfaatan teknologi informasi dan pemantapan legislasi. 3. Merencanakan dan merealisasikan pembentukan Gugus Kendali Mutu.
5	Lintang Venusita (2011) “Penerapan Analisis SWOT Sebagai Dasar Penentuan Strategi Peningkatan Kinerja PT. Bank X Di Surabaya”	Untuk menentukan strategi peningkatan kinerja PT. Bank X.	Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu deskritif kualitatif. Menggunakan teknik analisis SWOT. Analisis SWOT dalam penelitian ini menunjukkan hasil bahwa strategi yang tepat yang dapat dijalankan oleh PT. Bank X yaitu : 1. Mengusahakan pengembangan dan pelatihan SDM. 2. Memperhatikan kualitas produk dan mutu pelayanan. 3. Menambah sarana prasarana untuk menunjang kegiatan bank. 4. Melakukan merger dengan beberapa bank-bank besar lain.

Sumber: Data yang diolah (2018)

2.2 Tinjauan Teoritis

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja (*performance*) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, 2014). Kinerja bisa diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh sebab itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya.

Menurut Lijan Poltak Simambala, dkk (2011) mengemukakan bahwa kinerja pegawai ialah kemampuan pegawai dalam melakukan suatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangat perlu, sebab dengan kinerja akan dapat diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang telah dibebankan kepada pegawai. Selanjutnya Menurut Casio (dalam Rivai dan Basri 2005) kinerja merupakan pencapaian tujuan pegawai atas tugas yang telah diberikan kepada pegawai.

Dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, pimpinan melakukan tugas-tugasnya dibantu oleh pimpinan yang lain bersama dengan pegawai mereka. Keberhasilan pimpinan melaksanakan tugasnya akan dipengaruhi oleh kontribusi pihak lain. Artinya, kinerja pimpinan akan dipengaruhi oleh kinerja individu, jika kinerja individu baik akan

memengaruhi kinerja pimpinan dan kinerja organisasi. Untuk mengetahui kinerja organisasi perlu dilakukan pengukuran kinerja. Adapun indikator kinerja organisasi ini antara lain efektivitas dan efesiensi (Kast dan Rosenzweig, 2012).

Untuk meningkatkan kinerja yang optimal perlu ditetapkan standar yang jelas, yang dapat menjadi acuan bagi seluruh pegawai. Kinerja pegawai akan tercipta jika pegawai dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik. Untuk memperoleh kinerja yang baik, harus diperhatikan tiga elemen pokok yaitu :

- 1) Deskripsi jabatan yang akan menguraikan tugas dan tanggung jawab suatu jabatan sehingga pejabat di posisi tersebut tahu secara pasti apa yang harus dilakukan.
- 2) Bidang hasil dengan indikator kinerja harus jelas.
- 3) Standar kinerja untuk menentukan berhasil atau tidaknya tugas yang dilaksanakan.

Kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

b. Jenis-jenis Indikator Kinerja

Dalam upaya mengukur kinerja yang sangat kompleks, perlu bagi penilai untuk menentukan indikator kinerja yang tepat dan baik. Menurut Moeheriono (2014) jenis-jenis indikator kinerja dapat dibedakan menjadi berikut :

- 1) Indikator Kualitatif, indikator yang menggantikan angka dengan menggunakan bentuk kualitatif. Nilai yang diberikan berupa suatu kelompok derajat kualitatif yang berurutan dalam bentuk rentang skala.
- 2) Indikator Kuantitas Absolut, indikator yang cenderung selalu menggunakan angka absolut yaitu angka bilangan positif nol, dan negatif, termasuk dalam bentuk pecahan desimal.
- 3) Indikator Persentase, indikator yang menggunakan perbandingan atau proporsi angka absolut dari suatu yang akan diukur dengan total populasinya. Persentase umumnya berupa angka positif termasuk dalam bentuk pecahan atau desimal.
- 4) Indikator Rasio, indikator yang menggunakan perbandingan absolut dan suatu yang akan diukur dengan angka absolut lainnya yang terkait.
- 5) Indikator Rata-rata, indikator ini biasanya menggunakan bentuk rata-rata angka dari sejumlah kejadian atau populasi. Angka rata-rata ini berarti membagi total angka untuk sejumlah kejadian atau suatu populasi kemudian dibagi dengan jumlah kejadiannya atau jumlah populasinya.
- 6) Indikator Indeks, indikator ini menggunakan gabungan angka-angka indikator lainnya yang dihimpun melalui suatu formula maupun pembobotan pada masing-masing variabelnya.

Pemilihan indikator kinerja yang tepat dan berguna merupakan proses yang sangat sederhana, tetapi memerlukan pemikiran yang hati-hati, perbaikan terus-menerus, kerja sama, dan pembentukan kesepakatan bersama seluruh karyawan.

c. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja

Keberhasilan kinerja sangat dipengaruhi beberapa variabel lainnya sebagai variabel bebas, antara lain sebagai berikut :

1) Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengoordinasikan dan memotivasi orang dan kelompok untuk mencapai tujuan yang dikehendaki (John Pfiffner dalam Moeheriono 2014). Menurut Davis (dalam Amirullah dan Haris Budiyono 2004) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk membujuk orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara antusias. Jadi, kepemimpinan merupakan kecakapan atau kemampuan seseorang untuk membujuk orang lain sehingga bersedia bekerja keras dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2) Budaya organisasi

Budaya organisasi yaitu hasil dari suatu proses mencairkan dan meleburkan gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu. Kekuatan dari budaya organisasi sangat bergantung pada nilai-nilai konstruktif yang dibangun dan mempengaruhi cara mereka bertindak. Budaya ini harus dipahami anggotanya, tapi juga harus diterima dan diperkenalkan pada saat rekrutmen. Poerwanto (2008) mengemukakan bahwa, “budaya perusahaan adalah seperangkat asumsi

yang dibangun dan dianut bersama oleh organisasi sebagai moral dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan proses integrasi internal”.

3) Kompensasi

Segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi dapat dikatakan sebagai kompensasi. Bila kompensasi dikelola dengan baik, akan dapat membantu perusahaan atau organisasi dalam mencapai sebuah tujuan perusahaan. Bila kompensasi tidak dikelola dengan baik, akan mengganggu jalannya usaha perusahaan. Menurut Sutrisno (2012) kompensasi adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasanya dalam mencapai tujuan perusahaan.

4) Komitmen

Setiap manajemen dan suatu organisasi pasti dituntut untuk menaikkan pertumbuhan dan kemajuan yang lebih baik dari waktu ke waktu. Untuk mendukung itu, semua sangat bergantung pada komitmen manajemen puncak (*top management*). Karena, komitmen merupakan tekad dari pengambilan keputusan dalam mencapai sebuah tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan. Menurut Sidik Priadana (2012) tidak cukup dengan komitmen saja, perlu konsensus, konsistensi dan konsekuensi dalam mengimplementasikan strategis yang sudah dibuat.

5) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang di

bebabankan (Nitisemito, 1992). Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien (Sedarmayanti, 2001).

6) Motivasi

Motivasi merupakan serangkaian upaya untuk mempengaruhi tingkah laku orang lain dengan mengetahui terlebih dahulu tentang apa yang membuat seseorang bergerak (Wahjono, 2010). Sedangkan menurut Hasibuan (2009) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang diciptakan kearah kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.

7) Kompetensi

Kompetensi yaitu kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan (knowledge), keahlian (skill), dan sikap (attitude). Menurut George Klemp (dalam Emron Edison dkk 2016) kompetensi adalah “an underlying characteristic of a which result in effective and or superior performance a job” (karakteristik yang mendasari seseorang yang menghasilkan pekerjaan yang efektif dan atau

kinerja yang unggul). Kompetensi sangat penting dalam dunia usaha sebagai dasar perekrutan (recruitmen) pegawai.

8) Komunikasi

Gatewood dan Taylor (dalam Amirullah dan Haris Budiyono 2004) mendefinisikan komunikasi sebagai suatu proses memindahkan informasi dan pengertian (maksud) dari satu orang kepada orang lain. Informasi dan pengertian itu dapat dipindahkan dalam berbagai macam bentuk (seperti tulisan atau lisan), dan metode-metode yang digunakan untuk memindahkan informasi dan pengertian dapat berupa; berhadap-hadapan, telepon, memo atau laporan.

Tentang alasan mengapa berkomunikasi itu penting bagi seseorang dan manajer, yaitu sebagai berikut:

- a) Komunikasi mendatangkan efektivitas yang lebih besar.
- b) Komunikasi menempatkan orang-orang pada tempat yang seharusnya.
- c) Komunikasi membawa orang-orang untuk terlibat dalam organisasi dan meningkatkan motivasi untuk menghasilkan kinerja yang baik, dan meningkatkan komitmen terhadap organisasi.
- d) Komunikasi menghasilkan hubungan dan pengertian yang lebih baik antara bawahan, kolega, dan orang-orang di dalam organisasi dan di luar organisasi.
- e) Komunikasi menolong orang-orang untuk mengerti perlunya perubahan.

d. Evaluasi Kinerja

Untuk mengetahui kinerja setiap karyawan, sebaiknya pertemuan evaluasi kinerja dilakukan dengan melibatkan manajer dengan pegawai yang bersangkutan. Proses evaluasi kinerja antara manajer dan karyawan sama dalam menilai sejauh mana karyawan telah mencapai sasaran yang telah disepakati dan bekerja sama untuk mengatasi berbagai kesulitan yang ditemui yang biasanya dilakukan tahunan.

Proses evaluasi kinerja memberikan delapan hal, antara lain : (1) Umpan balik yang bersifat formal, teratur, dan tercatat kepada karyawan; (2) Dokumentasi untuk arsip personalia yang mungkin dapat dipergunakan kenaikan pangkat; (3) Suatu kesempatan untuk mengidentifikasi bagaimana kinerja dapat ditingkatkan; (4) Suatu kesempatan untuk mengenali apa yang merupakan kekuatan dan keberhasilan; (5) Suatu batu loncatan bagi perencanaan kinerja untuk tahun selanjutnya; (6) Informasi tentang bagaimana karyawan dapat berkembang lebih jauh; (7) Suatu kesempatan bagi seorang manajer untuk mengidentifikasi cara-cara tambahan untuk membantu karyawan di masa depan; dan (8) Suatu kesempatan untuk mengidentifikasi proses-proses dan prosedur yang tidak efektif dan terlalu mahal.

1) Tindak Lanjut Kinerja

Kinerja yang akan dievaluasi akan memperlihatkan hasil yang efektif atau tidak dan harus diberikan umpan balik. Kinerja yang baik perlu memperoleh aspirasi, sedangkan yang kurang baik perlu dicari penyebabnya. Untuk itu, dibutuhkan diagnosis kerja karyawan yang bersangkutan. Proses pemecahan

masalah dan komunikasi digunakan untuk mengidentifikasi penyebab dasar dari permasalahan atau kegagalan kinerja, bagi perseorangan, suatu bagian, atau bahkan keseluruhan organisasi.

Selain diagnosis, bimbingan ke karyawan juga perlu dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan dan keahlian mereka yang akan meningkatkan kinerja. Diagnosis kerja dan bimbingan berlangsung sepanjang tahun, ini merupakan bagian proses evaluasi. Hasilnya yaitu solusi untuk mencegah masalah, proses diagnosis, dan bimbingan dapat didokumentasikan untuk referensi di kemudian hari. Berikut ini empat hal yang perlu diperhatikan dalam diagnosis dan bimbingan kerja.

- 
- a) Perencanaan strategis dan arah organisasi. Perencanaan strategis pada tingkat perusahaan meliputi deskripsi mengenai misi umum organisasi, nilai-nilai, dan sasaran jangka panjang.
 - b) Tingkat gaji atau upah, imbalan dan promosi. Organisasi perlu membuat berbagai keputusan mengenai tingkat gaji atau upah, bonus dan promosi. Sistem manajemen kinerja yang efektif sangat membantu dalam pengambilan keputusan. Apabila tidak berdasarkan pada kinerja, maka besar kemungkinan keberhasilan akan terlambat.
 - c) Perencanaan pengembangan sumber daya manusia. Banyak organisasi melakukan pendekatan proaktif untuk membantu staf mengembangkan keahlian-keahlian baru. Pendekatan ini dilakukan dengan menggunakan sistem manajemen kinerja untuk mengenali jurang pemisah antara apa yang dapat dikerjakan saat ini dan apa yang seharusnya mereka kerjakan.

d) Proses anggaran keuangan. Anggaran keuangan organisasi dapat membatasi apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Jadi, anggaran keuangan memberikan masukan pada manajemen kinerja.

2) Aktivitas Perencanaan Kinerja

Aktivitas perencanaan kinerja menjadi sangat penting, karena pada tahap ini diperoleh berbagai data dan informasi yang sangat berguna untuk tahap selanjutnya.

a) Mendapatkan Informasi dan Data

Informasi dan dokumentasi berguna untuk membina hubungan antara tujuan organisasi dan tujuan pegawai.

b) Rencana-rencana Strategis dan Operasional

Rencana strategis merupakan suatu dokumen yang memetakan strategi jangka panjang, sasaran-sasaran, dan visi organisasi maupun tiap unit kerja. Sedangkan rencana operasional berdasarkan konsisten dengan rencana strategis (rencana yang lebih rinci), dengan tujuan-tujuan yang lebih spesifik dan mencakup jangka waktu yang lebih pendek (mungkin hanya satu tahun).
ang lebih pendek (mungkin hanya satu tahun).

e. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja penting bagi perusahaan. Pada saat bersamaan, karyawan juga membutuhkan *feedback* untuk perbaikan-perbaikan dan peningkatan kinerja yang lebih baik. Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dilakukan dengan membandingkan



hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Menilai kinerja karyawan bisa dilakukan dengan cara mengukur secara kualitatif dan kuantitatif, yaitu dengan melihat kontribusi dan prestasi yang telah diberikan kepada karyawan.

Menurut Wibisono (2006) evaluasi kinerja merupakan penilaian kinerja yang dibandingkan dengan rencana atau standar-standar yang telah disepakati. Menurut Simamora (2004) evaluasi kinerja adalah untuk menghasilkan suatu informasi yang akurat tentang perilaku dan kinerja suatu anggota organisasi. Semakin akurat dan sah informasi yang dihasilkan maka sistem penilaian kinerja akan semakin besar potensi nilainya bagi suatu organisasi.

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada beberapa alasan yaitu:

- 1) Manajemen perlu mengetahui kemampuan karyawan (atau pihak yang dinilai) dalam menjalankan tugasnya.
- 2) Manajemen perlu memastikan bahwa karyawan telah bekerja dengan benar sesuai dengan tujuan perusahaan.
- 3) Manajemen memberi sinyal kepada karyawan bahwa setiap proses atau hasil yang dicapai akan dinilai dan dihargai sesuai kontribusi dan prestasi yang dicapai.

Sistem penilaian kinerja dapat memacu motivasi karyawan untuk berprestasi dan pada saat bersamaan membantu manajemen dalam mengambil keputusan. Karena, cara pengukuran kinerja yang objektif menjadi sangat

penting. Sebab, penilaian akan diterima baik oleh yang dinilai jika cara pengukurannya disepakati bersama dan transparan.

f. Tujuan Penilaian Kinerja

Murphy and co (dalam Rivai, Ahmad F.M. Basri 2005) menggambarkan tiga tujuan penilaian kinerja yang mempengaruhi penilaian kinerja yaitu:

- a) Tujuan penilaian dapat langsung mempengaruhi penilaian.
- b) Tujuan penilaian tidak langsung mempengaruhi penilaian melalui proses kognitif dasar, termasuk observasi, encoding dan pemanggilan.
- c) Tujuan penilaian dapat mempengaruhi dimana penilai memasukkan informasi perilaku yang dinilai ketika membuat judgment tentang kinerjanya.

Bentuk penilaian kinerja yang penting adalah bahwa ada suatu pengertian yang fleksibel untuk para penilai, dan semua mereka atur, menjalankan fungsi sebagai mitra, tetapi tetap dalam suatu kerangka yang menguraikan bagaimana mereka dapat bekerja secara bersama-sama dengan baik (Rivai, Ahmad F.M. Basri 2005).

g. Strategi Peningkatan Kinerja

Kinerja yang tidak optimal tentu akan membuat turunya kinerja individu akan berpengaruh langsung atas turunya kinerja kelompok, dan akan berpengaruh signifikan pada kinerja organisasi. Oleh sebab itu, kinerja individu harus dikelola dengan baik dan mengupayakan kinerja staf tidak mengalami penurunan. Menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jakson (dalam Sinambela 2017) jika ditemukan kekurangan kinerja, para manajer lini

dan profesional HRD dapat melakukan banyak hal untuk meningkatkan kinerja pegawai. Mereka dapat menggunakan saran-saran berikut untuk mengambil tindakan berdasarkan sebab-sebab kekurangan kecuali dikarenakan variabel kemampuan, sebab jika variabel tersebut yang menjadi penyebabnya maka jalan keluarnya harus melalui pelatihan.

1) Dorongan positif

Sistem dorongan positif dapat dirancang berdasarkan prinsip-prinsip teori dorongan. Dorongan positif melibatkan penggunaan positif untuk meningkatkan terjadinya kinerja yang diinginkan. Dorongan positif didasarkan pada dua prinsip fundamental yaitu :

- a) Orang berkinerja sesuai dengan cara yang mereka pandang paling menguntungkan bagi mereka.
- b) Memberikan penghargaan yang semestinya, orang dimungkinkan memperbaiki kinerjanya.

2) Lakukan audit Kinerja

Audit kinerja dilaksanakan untuk mengetahui seberapa baik pekerjaan telah dilaksanakan. Tanpa audit, banyak pimpinan yakin bahwa operasi mereka berjalan dengan lebih baik dibandingkan dengan yang sesungguhnya mereka kerjakan. Melalui audit, pimpinan akan lebih terkendali melakukan pekerjaannya dan tidak didasarkan atas perkiraan atau perasaan saja, tetapi atas dasar kenyataan objektif yang ada di lapangan. Para karyawan perlu dilibatkan dalam audit kinerja karena karyawan lebih mengetahui pekerjaan yang mereka lakukan dibandingkan dengan orang lain.

3) Penetapan Standar dan Tujuan Kinerja

Standar merupakan tingkat minimum kinerja yang diterima. Tujuan penetapan standar kinerja agar target minimum kinerja yang ditetapkan dapat dicapai. Untuk itu, tujuan dan standar harus terukur dan perlu dinyatakan secara kuantitatif sehingga mudah untuk mengukurnya.

Tujuan dan standar paling baik dibentuk dengan dasar pengamatan dan akan yang sehat dan harus ditetapkan seakurat mungkin. Sehingga, karyawan akan memiliki moral dan komitmen yang tinggi untuk dapat mencapai tujuan dan standar yang ditentukan oleh perusahaan.

4) Memberikan Umpan Balik kepada Pegawai Mengenai Kinerjanya

Memberikan pekerja data-data dasar yang mereka butuhkan untuk memantau pekerjaannya sendiri. Standar kinerja kebanyakan pekerjaan tidak dinyatakan dengan jelas; standar itu jarang sekali tersedia pekerja.

Umpan balik harus netral dan evaluatif, bila mungkin harus disampaikan langsung kepada pegawai yang bersangkutan bukan kepada pengawasnya. Umpan balik langsung yang tepat yaitu memberikan pengetahuan yang dibutuhkan pekerja untuk dipelajari. Umpan balik memungkinkan pekerja mengetahui apakah kinerjanya meningkat, tetap sama atau menurun.

5) Memberikan Pegawai Pujian atau Imbalan Lain Terkait dengan Kinerjanya

Memberikan karyawan pujian atau imbalan lain terkait dengan kinerjanya merupakan tahap yang sangat penting. Jika penghargaan berupa pujian perlu dinyatakan secara spesifik dan tidak terlalu umum.

Memberikan pujian bisa juga disampaikan dalam bentuk uang. Meskipun penghargaan dalam bentuk lainnya sama efektifnya

Menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (dalam Sinambela 2017) terdapat enam dasar untuk memberikan dorongan yaitu :

a) Jangan berikan penghargaan kepada setiap orang dengan cara yang sama. Pengguna sasaran atau standar yang sudah didefinisikan memberikan lebih banyak penghargaan kepada mereka yang berkinerja yang lebih baik

b) Akulah bahwa kegagalan memberikan tanggapan juga mempunyai konsekuensi yang bersifat mendorong. Para manajer memengaruhi bawahan melalui apa yang mereka lakukan, demikian juga dengan yang tidak mereka lakukan. Kurangnya penghargaan juga dapat memengaruhi perilaku karyawan. Para manajer sering kali sadar bahwa tugas membedakan antar pegawai itu tidak menyenangkan, tetapi perlu dilakukan. Salah satu cara untuk melakukan perbedaan adalah dengan memberi penghargaan kepada sebagian pegawai dan tidak memberi penghargaan kepada pegawai lainnya.

c) Beritahukan kepada pegawai apa yang harus mereka lakukan untuk mendapatkan penghargaan. Jika pegawai mempunyai standar yang digunakan untuk mengukur kinerjanya, mereka bisa menata sendiri sistem umpan balik agar mereka memperoleh kesempatan melakukan penilaian sendiri tentang pekerjaannya, dan selanjutnya mereka akan sesuaikan dengan pekerjaan tersebut.



d) Beritahukan kepada pegawai hal-hal keliru yang mereka lakukan, tidak banyak orang atau bahkan tidak ada pegawai yang ingin gagal, dan sebagian besar menginginkan penghargaan karena kinerjanya. Seorang pimpinan yang tidak memberikan penghargaan kepada pegawainya harus dapat menjelaskan mengapa penghargaan itu tidak diberikan. Dengan demikian, pegawai dapat menyesuaikan perilakunya pada tuntutan yang diberikan oleh pimpinannya untuk mendapatkan penghargaan tersebut.

e) Jangan hukum siapapun di depan orang lain. Kritik yang membangun bermanfaat untuk menghilangkan perilaku yang tidak diinginkan. Demikian juga halnya dengan hukuman, mana kala diperlukan. Meskipun demikian, mengkritik atau menghukum siapapun di depan orang lain tidaklah baik; mengingat dalam hal ini pimpinan akan menurunkan rasa hormat dan harga diri pegawai tersebut. Bahkan hal sebaliknya akan terjadi pada pimpinan bahwa sebagian besar bawahan justru akan saling membangun solidaritas dan tidak menyukai atasnya.

f) Bersikaplah adil. Keadilan dalam hal ini bukanlah bermakna sama rata sama rasa. Akan tetapi, seseorang dapat memperoleh umpan balik sesuai dengan kontribusi yang disumbangkannya pada organisasi. Oleh sebab itu, buatlah sebanding dengan perilaku masing-masing pegawai. Jangan menipu pegawai dengan memberikan penghargaan yang tidak adil. Jika seseorang adalah pekerja yang baik harus diakui bahwa dia baik. Orang yang terlalu

banyak dihargai tidak pada tempatnya mungkin akan merasa bersalah, sedangkan orang yang kurang dihargai padahal dirinya berprestasi tentu saja akan marah.

6) Hubungan Antar Kelompok

Sedikit kelonggaran yang diberikan oleh manajemen untuk menghindari pertentangan berat dalam satu pekerjaan dapat berkembang menjadi biaya tenaga kerja yang jauh lebih besar di seluruh organisasi.

7) Peran serikat sekerja

Perangsang dapat menciptakan perbandingan-perbandingan antar kelompok yang tidak menguntungkan (antara mereka dengan bayaran perangsang atau tarif longgar, mereka tanpa perangsang atau tarif longgar, dan mereka tanpa perangsang atau tarif ketat), karena dapat mengadu pekerja lawan pekerja (yang lebih giat lawan yang malas), dan karena perangsang dapat memengaruhi pekerjaan, banyak serikat sekerja mempunyai kebijakan yang tidak mendoornng penggunaannya. Bagi serikat kerja kejujuran, perangsang adalah haram, karena mendorong “bekerja dengan cepat”

8) Sumbangan Penilai

Hubungan antara penilai dan pegawai adalah tempat untuk memulai memecahkan persoalan-persoalan perangsang. Para penilai harus dilatih dalam hal pengelolaan dari pekerjaan mereka.

9) Hubungan Antara Pengawas dan Telaah Waktu

Para pengawas sering kali mempunyai perangsang kuat untuk mendukung kelompok-kelompok kerja mereka dalam berjuang

menghadapi manajemen. Karena para pegawai dengan tarif longgar merasa puas, tidak hanya terdapat keluhan “perang dingin” atau kelambatan. Para pegawai yang bekerja dengan tarif longgar masih mempunyai waktu tenggang yang lebih untuk mengerjakan pekerjaan yang masih tergolong darurat.

10) Kerja yang Tidak Diukur

Kebanyakan pekerja kantor memiliki situasi yang lebih rumit, mereka mungkin mengandung segi-segi yang tidak diukur. Semua perangsang ada bahayanya untuk membuat berat sebelah prestasi kerja. Rencana perangsang penjualan relatif tidak mahal untuk mengelolanya, karena tidak begitu cermat dan melibatkan perbandingan yang tidak begitu memaksa seperti rencana-rencana produksi. Tetapi, terdapat bahaya yang nyata bahwa biaya rencana borongan pekerja produksi dapat mulai mendekati masalah yang diutarakan. Sejumlah besar usaha manajerial harus diadakan untuk menangani keluhan, penjangkauan kembali pekerjaan, dan menilai waktu mesin menganggur serta perubahan dalam mutu bahan.



2. Strategi

a. Definisi Perencanaan Strategis

Pimpinan suatu organisasi, setiap hari berusaha mencari kesesuaian antara kekuatan-kekuatan internal (kekuatan dan kelemahan) perusahaan dan kekuatan-kekuatan eksternal (peluang dan ancaman) suatu pasar. Perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang.

Perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi-strategi itu disebut dengan perencanaan strategis. Tujuan utama perencanaan strategis yaitu agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Dalam hal ini dapat dibedakan secara jelas, fungsi manajemen, konsumen, distributor, dan pesaing. Jadi perencanaan strategis penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada.

b. Konsep Strategi

Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangan, konsep strategi terus berkembang. Hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi selama 30 tahun terakhir. Menurut Chandler (dalam Freddy Rangkuti 2017) strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada (Learned, Chirstensen, Andrews, dan Guth dalam Freddy Rangkuti 2017). Menurut Porter (dalam Freddy Rangkuti 2017) strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.

Menurut Andrews, Chaffe (dalam Freddy Rangkuti 2017) strategi adalah kekuatan motivasi untuk stakeholders, seperti stakeholders, debtholders,

manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintahan, dan sebagainya, yang baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan. Sedangkan menurut Hamel dan Prahalad (dalam Freddy Rangkuti 2017) strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, perencanaan strategis hampir selalu di mulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (core competencies). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

c. Tipe-Tipe Strategi

Pada prinsipnya strategi bisa dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi, yaitu strategi manajemen, strategi investasi, dan strategi bisnis.

1) Strategi manajemen

Strategi manajemen yaitu strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro. Misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan, dan sebagainya.

2) Strategi Investasi

Strategi ini adalah kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan

yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi, dan sebagainya.

3) Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini sering disebut dengan strategi bisnis secara fungsioanal karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

3. Analisis SWOT

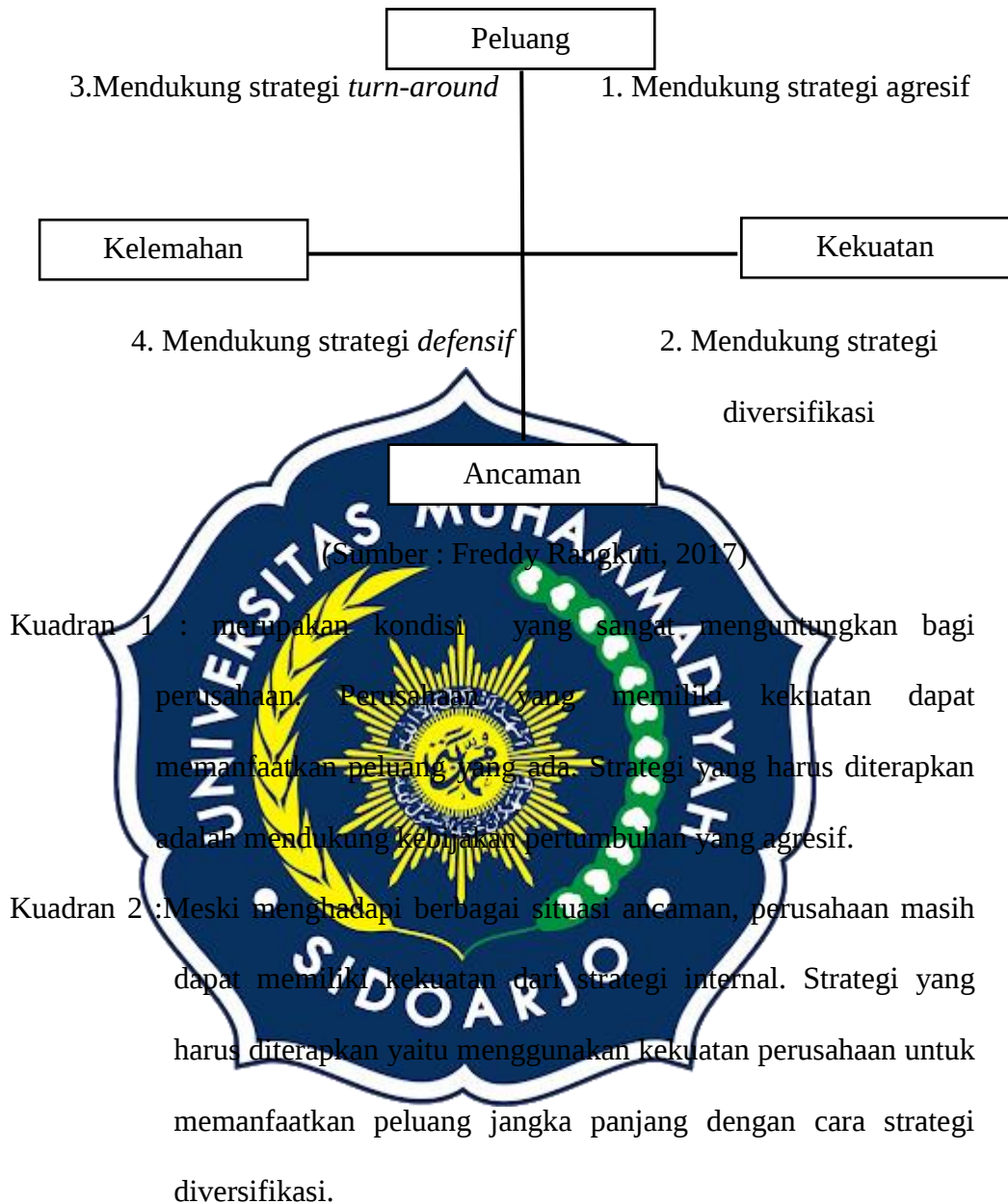
a. Pengertian Analisis SWOT

Kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan faktor eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT yaitu singkatan dari lingkungan Internal Strengths dan Weaknesses serta lingkungan eksternal Opportunities dan Threats yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor internal kekuatan (Strengths) dan Kelemahan (Weaknesses) dengan faktor eksternal Peluang (Opportunities) dan Ancaman (Threats).



Gambar 2.1

Diagram Analisis SWOT



Kuadran 3 :Perusahaan menghadapi peluang yang besar, tetapi di lain pihak perusahaan menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan agar dapat merebut peluang pasar dengan lebih baik.

Kuadran 4 :Situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

b. Pengamatan Lingkungan Internal-Eksternal

Pengamatan lingkungan melalui analisis SWOT umumnya digunakan sebagai alat dalam menyusun rencana strategis perusahaan atau organisasi. “Analisis SWOT (Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman) adalah perangkat analisis yang paling populer, terutama jika kepentingan perumusan strategi. Asumsi dasar yang melandasinya adalah bahwa organisasi harus menyelaraskan aktivitas internalnya dengan realitas eksternal agar dapat mencapai tujuan yang ditetapkan. Peluang tidak akan berarti manakala perusahaan tidak mampu memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya untuk memanfaatkan peluang tersebut” (Susanto, 2014).

Analisis SWOT (*SWOT analysis*) merupakan teknik historis yang terkenal di mana para manajer menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategis perusahaan. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari “kesesuaian” yang baik antara sumber daya internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman). Kesesuaian yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Jika diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini memiliki implikasi yang bagus dan mendalam bagi desain dari strategi yang berhasil (Pearce dan Robinson, 2008).

Tidak bisa di pungkiri bahwa analisis SWOT sangat penting tapi, dalam prosesnya harus dilakukan secara bersama-sama (tidak hanya melihat aspek

dari satu bagian), sehingga hasilnya dapat menggambarkan secara utuh dan menyeluruh terhadap situasi dan posisi perusahaan atau organisasi. Sedangkan yang di amati dalam proses tersebut yaitu visi, misi dan tujuan perusahaan atau organisasi dan di antara nya dapat di lihat dari aspek 5M yaitu (*Man, Money, Materials, Machine, Method*). Masing-masing bagian mengamati bidangnya, baik itu kekuatan dan kelemahan, pada saat bersamaan bagian lain memberikan masukan-masukan. Selanjutnya secara bersama-sama mengamati aspek eksternal baik berupa peluang pasar dan ancaman yang ada.

Analisis Faktor Internal-Eksternal

Langkah penting dalam analisis SWOT yaitu pengamatan lingkungan, seperti lingkungan internal (*strengths dan weakness*) dan lingkungan eksternal (*opportunities dan threats*). Faktor internal adalah faktor yang dapat dikendalikan (*controllable*) oleh suatu organisasi. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor yang berada di luar kendali (*uncontrollable*) organisasi. Adapun komponen yang harus diperhatikan, antara lain :

Faktor Internal :

- a. Kekuatan (*Strengths*) yaitu faktor internal dan merupakan kelebihan yang dimiliki organisasi. Hal tersebut dapat mencakup : kepemimpinan, prosedur dan sistem, fasilitas yang dimiliki dan lokasi.
- b. Kelemahan (*Weaknesses*) yaitu faktor internal yang bisa menghambat pertumbuhan dan keberhasilan organisasi. Sama seperti kekuatan, dapat berhubungan dengan : kepemimpinan, kompetensi, keuangan, bahan baku, mesin dan teknologi, prosedur dan sistem, fasilitas yang dimiliki

dan lokasi. (catatan : jika sudah masuk sebagai kekuatan, maka tidak boleh di catat sebagai kelemahan, begitu juga sebaliknya).

Setelah faktor-faktor strategis internal dalam suatu organisasi diidentifikasi, suatu tabel IFAS (*Internal Factors Stragic Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan beberapa faktor-faktor strategi internal dalam kerangka *Strength and Weakness*. Tahapannya adalah sebagai berikut :

- 1) Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan organisasi pada kolom 1.
- 2) Beri bobot masing-masing faktor kekuatan serta kelemahan (pada kolom 2) jumlah semua bobot tidak boleh melebihi total skor 1,00.
- 3) Beri rating (pada kolom 3) untuk memberi masing-masing faktor kekuatan serta kelemahan dengan memberi skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai skala 1 (*poor*) berdasarkan suatu kondisi organisasi yang bersangkutan.

Kriteria nilai rating faktor *Strengths* atau Kekuatan yaitu:

- a) Rating 1 : Sedikit Kuat
- b) Rating 2 : Agak Kuat
- c) Rating 3 : Kuat
- d) Rating 4 : Sangat Kuat

Kriteria nilai rating faktor *Weaknesses* atau Kelemahan yaitu :

- a) Rating 1 : Sedikit Lemah
- b) Rating 2 : Agak Peluang
- c) Rating 3 : Peluang



- d) Rating 4 : Sangat Lemah
- 4) Kalikan antara kolom 2 dengan rating pada kolom 3, hasilnya berupa skor pada kolom 4.
- 5) Menjumlahkan skor pembobotan sehingga memperoleh total skor pembobotan bagi organisasi.

Faktor Eksternal :

- a. Peluang (*Opportunities*) yaitu faktor eksternal dari sebuah organisasi yang dapat memberikan peluang untuk berkembang dimasa yang akan datang dan dapat dimanfaatkan untuk membantu mengembangkan bisnis, seperti pasar yang luas dan lain-lain.
- b. Ancaman (*Threats*) yaitu faktor eksternal yang bisa mengancam pertumbuhan, seperti kekuatan yang dimiliki pesaing, di mana hal tersebut merupakan sebuah ancaman yang tidak bisa dikendalikan organisasi, kecuali bagaimana strategi menghadapinya dengan memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada di lingkup internal.

Setelah faktor-faktor strategis internal dalam suatu organisasi diidentifikasi, suatu tabel EFAS (*External Factors Strategic Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal dalam kerangka *Opportunities and Threats*. Tahapannya adalah sebagai berikut :

- 1) Tentukan faktor-faktor yang menjadi peluang serta ancaman organisasi dalam kolom 1.
- 2) Beri bobot masing-masing faktor peluang dan ancaman (pada kolom 2) jumlah semua bobot tidak boleh melebihi skor total 1,00.

3) Beri rating (pada kolom 3) untuk memberi masing-masing faktor peluang dan ancaman dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai 1 (*poor*), berdasarkan suatu kondisi organisasi yang bersangkutan.

Kriteria nilai rating faktor *Opportunities* atau Peluang yaitu:

- a) Rating 1 : Sedikit Peluang
- b) Rating 2 : Agak Peluang
- c) Rating 3 : Peluang
- d) Rating 4 : Sangat Berperluang

Kriteria nilai rating faktor *Threats* atau Ancaman yaitu :

- a) Rating 1 : Sedikit Mengancam
- b) Rating 2 : Agak Mengancam
- c) Rating 3 : Mengancam
- d) Rating 4 : Sangat Mengancam

4) Kalikan antara kolom 2 dengan rating pada kolom 3, hasilnya berupa skor pada kolom 4.

5) Menjumlahkan skor pembobotan sehingga memperoleh total skor pembobotan bagi organisasi yang bersangkutan.

Dari pengamatan lingkungan di atas, secara sederhana sudah dapat dilakukan langkah-langkah strategi dengan memanfaatkan kekuatan dan memperbaiki kelemahan yang ada dalam usaha menangkap peluang dengan memperkecil atau menghilangkan ancaman yang ada. Namun ada juga yang mengembangkannya dengan Matriks SWOT sebagai alat pencocokan antara

kekuatan dan kelemahan dengan peluang dan ancaman yang di hadapi oleh suatu perusahaan atau organisasi.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan deskriptif kualitatif yang merupakan salah satu jenis penelitian yang termasuk dalam jenis penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang memahami tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian contohnya perilaku dan persepsi. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengungkapkan dan mendeskripsikan kejadian atau fakta, keadaan, fenomena, variabel dan keadaan yang terjadi saat penelitian berlangsung dengan mengungkapkan apa yang sebenarnya terjadi. Menggunakan metode teknik analisis SWOT yaitu metode yang membandingkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman terhadap meningkatkan kinerja karyawan di PT Telkom Akses Sidoarjo.

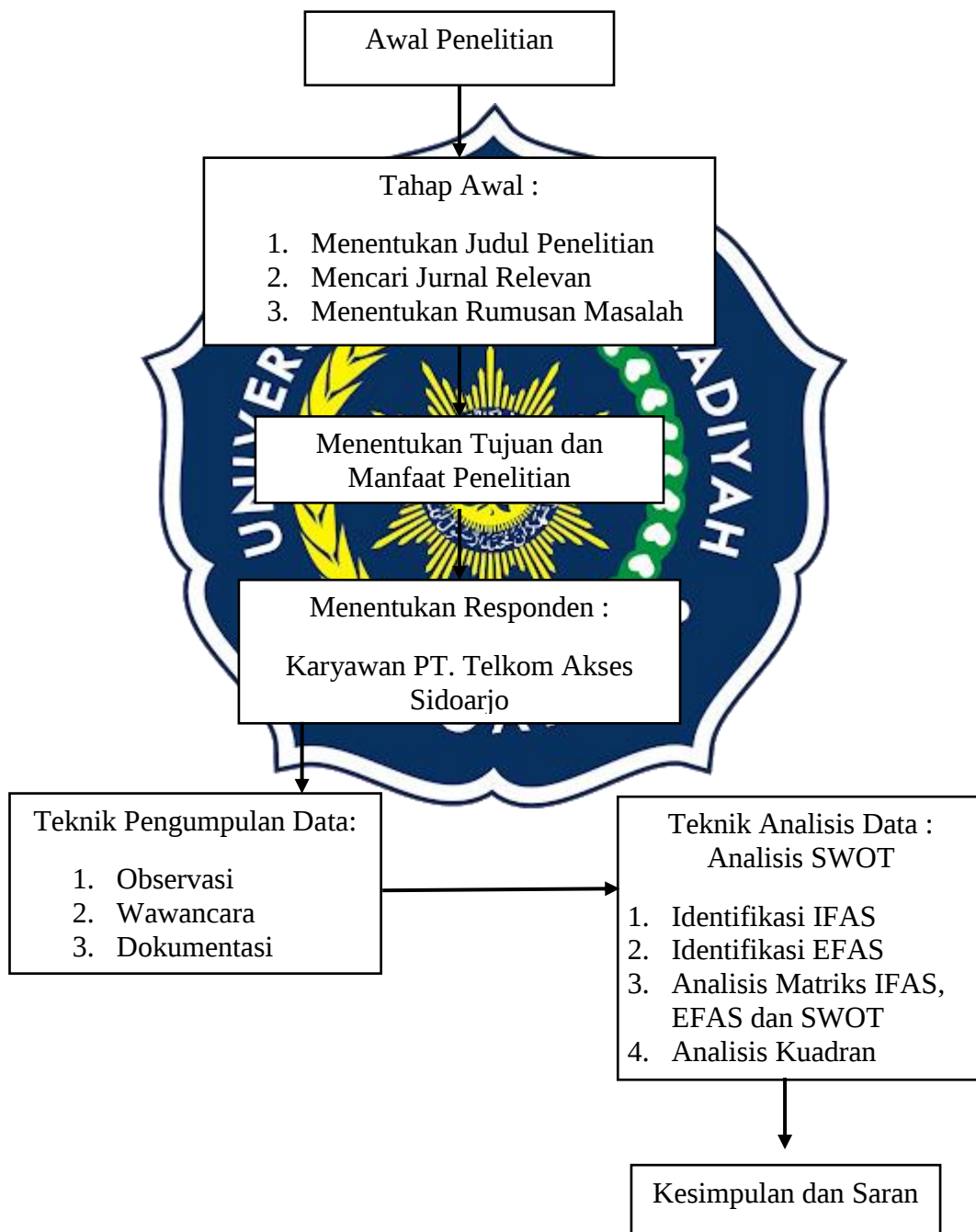
3.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian yang dikemukakan oleh Sugiyono (2010), yang menyatakan bahwa untuk menetapkan fokus permasalahan yang disarankan oleh informan. Penelitian ini fokus untuk menggali informasi, memahami, dan menganalisis pendapat informan atas strategi meningkatkan kinerja karyawan PT Telkom Akses Sidoarjo dengan menganalisis faktor internal dan eksternal.

3.3 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian yang digunakan pada penelitian ini bisa dilihat pada bagan berikut:

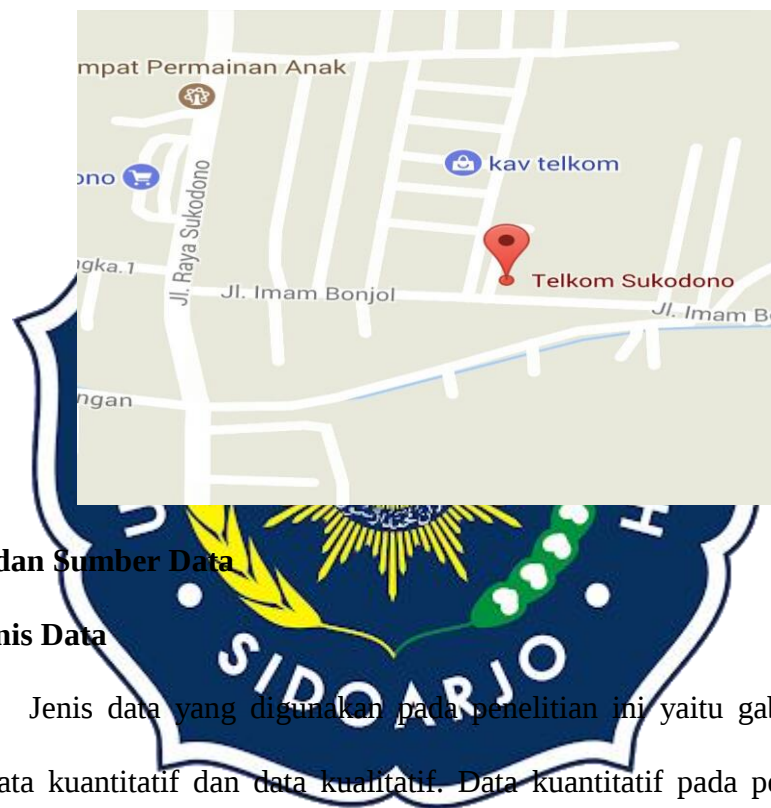
Gambar 3. 1
Rancangan Penelitian



3.4 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini berada di PT. Telkom Akses Sidoarjo, yang terletak di Jl. Raya Imam Bonjol, Pekarungan Nomor 5, Kecamatan Sukodono, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur 61258.

Gambar 3.2
Peta Lokasi Penelitian



3.5 Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu gabungan dari data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif pada penelitian ini berupa angka-angka dari perhitungan rating dan bobot analisis SWOT, sedangkan data-data kualitatif pada penelitian ini berupa data yang diperoleh dari hasil observasi ataupun wawancara dengan beberapa pihak yang terkait.

2. Sumber Data

Dalam penelitian ini diperlukan data-data yang relevan yang berhubungan dengan masalah penelitian. Adapun dalam penelitian ini ada dua jenis data yang digunakan yaitu :

a. Data Primer

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh langsung dari manajer dan karyawan PT. Telkom Akses Sidoarjo. Sumber data primer yang digunakan pada penelitian ini yaitu observasi ataupun wawancara kepada manajer dan karyawan PT. Telkom Akses Sidoarjo.

b. Data Sekunder

Menurut Sekaran (2006), data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti dari sumber-sumber yang ada melalui beberapa media perantara (diperoleh dan dicatat pihak lain). Pada penelitian ini peneliti mendapatkan data sekunder dari dokumen yang diperoleh saat peneliti melakukan penelitian di PT. Telkom Akses Sidoarjo antara lain data jumlah absensi karyawan dan data jumlah pengguna indihome, namun peneliti juga mengambil dari berbagai jurnal penelitian, catatan dan website.



3.6 Objek dan Subjek Penelitian

1. Objek Penelitian

Pada penelitian kualitatif istilah populasi diganti menjadi objek penelitian. Menurut Sugiyono (2016) objek penelitian adalah kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk

dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Objek penelitian ini adalah pelaku kegiatan dan aktivitas pada PT. Telkom Akses Sidoarjo.

2. Subjek Penelitian

Subjek penelitian atau informan adalah orang yang mampu memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar belakang penelitian (Lexy J. Moleong, 2012) Subjek penelitian ini menjadi informan yang akan memberikan berbagai informasi yang diperlukan selama proses penelitian melalui wawancara. Informasi tersebut dapat berupa pernyataan, keterangan, atau data-data yang dapat membantu dalam memahami persoalan atau permasalahan yang diteliti. Dengan demikian, subjek pada penelitian ini adalah Manajer dan karyawan PT. Telkom Akses Sidoarjo yang diambil dari beberapa bagian-bagian tertentu. Berikut ini merupakan informan yang merupakan subjek penelitian :



Tabel 3.1
Informan atau Subjek Penelitian

No	Nama Informan	Jabatan
1	Mochammad Amiruddin	Manager
2	Hendra Hermawan	Site Manager
3	Andina Ayu H	OFF 2 HR Service
4	Fajar Rizki Febrianto	Supervisor
5	Rifqi Nadya Afiyati	Staff
6	Vicky Nur Jayanah	Staff

Sumber : Data Diolah (2018)

3.7 Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini melalui cara sebagai berikut :

1. Observasi

Sutrisno Hadi (dalam Sugiyono 2016) mengemukakan bahwa, observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua di antara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan. Dalam penelitian ini, observasi dilakukan kepada karyawan PT. Telkom Akses Sidoarjo.

2. Wawancara

Wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam topik tertentu dan dengan wawancara, peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi yang tidak mungkin bisa ditemukan melalui observasi (Sugiyono, 2009). Pada penelitian ini, wawancara dilakukan dengan manajer, serta beberapa karyawan yang ada pada PT. Telkom Akses Sidoarjo.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah mencari dan mengumpulkan data mengenai hal-hal yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen, rapot, agenda dan sebagainya (Arikunto, 2006). Dalam penelitian ini pengumpulan data melalui dokumentasi yang berasal dari hal-hal yang

berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen, rapot, agenda dan sebagainya yang berhubungan dengan PT. Telkom Akses Sidoarjo.

3.8 Uji Keabsahan Data

Dalam penelitian ini menggunakan beberapa macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan untuk mencapai keabsahan data, menurut Sugiyono (2012) triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber yang telah ada. Bila peneliti melakukan pengumpulan data dengan triangulasi, maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data yang sekaligus menguji kredibilitas data dan mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data. Mengenai triangulasi data menggunakan wawancara, kuisioner, dan dokumentasi untuk sumber data. Beberapa macam triangulasi yang digunakan sebagai teknik pemeriksaan untuk mencapai keabsahan data, yaitu :

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Pada penelitian ini triangulasi dilakukan berdasarkan pengujian data yang telah diperoleh dari informan. Data yang telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan (Sugiyono, 2016).

2. Triangulasi Data

Menurut Sugiyono (2016) teknik ini digunakan untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber data yang sama dengan teknik yang berbeda. Dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara, kuesioner, dan dokumentasi.

3. Triangulasi Waktu

Menurut Sugiyono (2016) waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Untuk itu dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda.



3.9 Teknik Analisis Data

Tabel 3.2

Matriks SWOT

	IFAS	S (STRENGTHS)	W (WEAKNESSES)
	EFAS	Tentukan 5 sampai 10 faktor kekuatan internal	Tentukan 5 sampai 10 faktor kelemahan internal
O (OPPORTUNITIES)	Tentukan 5 sampai 10 faktor peluang eksternal	STRATEGI (SO) Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	STRATEGI (WO) Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk dapat memanfaatkan peluang.
T (THREATS)	Tentukan 5 sampai 10 faktor ancaman eksternal	STRATEGI (ST) Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	STRATEGI (WT) Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

(Sumber : Freddy Rangkuti, 2017)

Freddy Rangkuti (2017), analisis data yang digunakan untuk memecahkan masalah adalah sebagai berikut :

1. Dalam sel O (*Opportunities* / Peluang) , dirumuskan beberapa peluang yang dihadapi oleh perusahaan. Hal ini harus mempertimbangkan deregulasi industri sebagai faktor strategis.
2. Dalam sel T (*Threats* / Ancaman), menentukan beberapa ancaman eksternal yang dihadapi oleh perusahaan.
3. Dalam sel S (*Strengths* / Kekuatan), menentukan beberapa kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan baik yang sekarang maupun yang akan datang.
4. Dalam sel W (*Weaknesses* / Kelemahan), menentukan beberapa kelemahan yang ada di perusahaan.
5. Merumuskan beberapa kemungkinan alternatif strategi dari perusahaan berdasarkan pertimbangan kombinasi empat set faktor strategis tersebut, yaitu :

a. Strategi SO (*Strengths* dan *Opportunities*)

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan menggunakan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang.

b. Strategi ST (*Strengths* dan *Threats*)

Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan dengan cara mengatasi ancaman.

c. Strategi WO (*Weaknesses* dan *Opportunities*)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada, dengan cara meminimalkan kelemahan-kelemahan yang ada.



d. Strategi WT (*Weaknesses* dan *Threats*)

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Dengan menggunakan faktor strategis baik internal maupun eksternal yang mana telah dijelaskan dalam tabel EFAS dan IFAS, kemudian dilanjutkan dengan tahap 1 hingga dengan tahap 4. Transfer peluang serta ancaman (pada tahap 1 dan 2) dari tabel EFAS dan tambahkan kekuatan dan kelemahan (pada tahap 3 dan 4) ke dalam sel yang sesuai dalam Matriks SWOT. Berdasarkan pendekatan tersebut, sehingga dapat dibuat kemungkinan-kemungkinan alternatif strategi yaitu SO, ST, WO, dan WT



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Sejarah Perusahaan

PT. Telekomunikasi Indonesia merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan perusahaan penyelenggara informasi telekomunikasi (*info comn*) dan penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap dan terbesar di indonesia. Melihat persaingan usaha yang semakin tumbuh pesat, PT Telkom dipacu untuk memiliki teknologi sistem informasi yang berkualitas dalam menjalankan *core business* perusahaan penyedia jasa, penjualan produk dan jaringan.

PT Telkom Akses (PTTA) adalah anak perusahaan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom) yang sahamnya dimiliki sepenuhnya oleh Telkom. PT. Telkom Akses didirikan tanggal 12 Desember 2012 dan berpusat di gedung Telkom Jakarta Barat. PT. Telkom Akses bergerak dalam bisnis penyediaan layanan konstruksi dan pengelolaan infrastruktur jaringan. Pendirian PTTA adalah bagian dari komitmen Telkom untuk terus melakukan pengembangan jaringan broadband untuk menghadirkan akses informasi dan komunikasi tanpa batas bagi seluruh masyarakat indonesia. Telkom berupaya menghadirkan koneksi internet berkualitas dan terjangkau untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga mampu bersaing di level dunia.

PT. Telkom Akses Sidoarjo merupaka anak perusahaan PT. Telkom Kantor Wilayah Telekomunikasi Sidoarjo dan Perwakilan PT. Telkom Divre

5 Jawa Timur yang berdiri tanggal 1 Oktober 2013. PT. Telkom Akses Sidoarjo yang alamatnya terletak di Jl. Raya Imam Bonjol, Pekarungan Nomor 5, Kecamatan Sukodono, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur. Perusahaan ini merupakan anak perusahaan PT. Telkom Kantor Wilayah Telekomunikasi Sidoarjo. PT. Telkom Akses Sidoarjo yang bertugas untuk mengoperasikan dan pemeliharaan jaringan di wilayah telekomunikasi Sidoarjo. PT. Telkom Akses Sidoarjo memegang site operasional pada Kota Jombang, Mojokerto, Krian, Pandaan dan Sidoarjo.

2. Visi dan Misi Perusahaan

a. Visi PT. Telkom Akses Sidoarjo

Menjadi perusahaan jasa operasi dan pemeliharaan jaringan *broadband* dan jasa konstruksi telekomunikasi yang terdepan di kawasan nusantara yang berorientasi kepada kualitas prima dan kepuasan seluruh *stakeholder*.

b. Misi PT. Telkom Akses Sidoarjo

- 1) Mendukung suksesnya pengembangan perluasan dan peningkatan kualitas infrastruktur jaringan akses PT. Telekomunikasi Tbk.
- 2) Memberikan layanan prima dengan orientasi tepat mutu, tepat waktu dan tepat volume infrastruktur jaringan akses.
- 3) Menciptakan tenaga kerja yang profesional, handal dan cakap dibidang teknologi jaringan akses dan membina hubungan baik dengan lingkungan terkait pekerjaan konstruksi.
- 4) Memberikan hasil terbaik bagi seluruh *stakeholder*.

3. Logo Organisasi

Gambar 4.1
Logo Organisasi PT. Telkom Akses Sidoarjo



4. Struktur Organisasi

Gambar 4.2
Struktur Organisasi PT. Telkom Akses Sidoarjo



Sumber: PT. Telkom Akses (2017)

5. Job Description

1) Manager

- a. Memastikan dan monitor penyelesaian penanganan gangguan, dan monitor penyelesaian WO Provisioning.
- b. Migrasi telah dilaksanakan dengan tuntas dan berkualitas.

2) Site Manager

- a. Mengevaluasi Kinerja Teknisi dan Team Leader dibawahnya.
- b. Bertanggung jawab untuk memastikan pembuatan penjadwalan.
- c. Rekonsiliasi dengan PT Telkom setiap bulan dan membuat berita acara rekonsiliasi.
- d. Mengajukan peningkatan kualitas Alpro.

3) Team Leader

- a. Memastikan Kehadiran Teknisi Absen di aplikasi MyIndihome.
- b. Melakukan Briefing, Pengecekan alat dan sarana kerja, serta material yg dibawa oleh teknisi setiap pagi.
- c. Melakukan evaluasi Tiket Gangguan dan VA Terkendala.
- d. Melakukan Sampling ke pelanggan hasil dari pekerjaan teknisi.
- e. Membantu teknisi apabila ada kendala di pelanggan.
- f. Mengumpulkan dan merekap Berita Acara Instalasi .

4) Teknisi Provisioning / PSB

- a. Menerima WO Via MyIndihome Provisioning Technician.
- b. Mengambil Material & NTE.
- c. Mengkonfirmasi ulang ke pelanggan sebelum menuju lokasi.
- d. Melakukan Survey Teknisi di sekitar Lokasi.



- e. Melakukan Proses Instalasi Pasang Baru dan memastikan layanan berjalan baik di pelanggan.
- f. Mengisi dan mengumpulkan BA Instalasi secara rutin.
- g. Melaporkan Close WO.

5) Teknisi GGN

- a. Menerima WO Via MyIndihome Provisioning Technician.
- b. Mengambil Material & NTE.
- c. Mengkonfirmasi ulang ke pelanggan sebelum menuju lokasi.
- d. Melaksanakan perbaikan gangguan di lokasi pelanggan sampai tuntas.
- e. Test layanan Indihome.
- f. Mengisi dan mengumpulkan BA Instalasi secara rutin.
- g. Melaporkan Close WO.

4.2 Analisis Data dan Pembahasan

1. Identifikasi IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

a. Kekuatan (*Strength*)

Situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan yang dimiliki dari dalam perusahaan. Adapun kekuatan yang dimiliki PT. Telkom Akses adalah :

- 1) Telkom Akses merupakan anak perusahaan telkom dan bisnisnya indihome. Indihome lebih cepat, lebih stabil untuk koneksinya karena menggunakan fiber optik.
- 2) Budaya kerja yang diterapkan oleh perusahaan dapat membuat karyawan bekerja sesuai dengan Standar Operasional Prosedur

(menyelesaikan pekerjaan dengan tujuan memperoleh hasil kerja yang efektif). Perusahaan menerapkan Budaya kerja 6 R yaitu: rawat, rapi, resik, ringkas dan ramah. Budaya kerja yang *solid*, *split* dan *smart*.

- 3) Fasilitas sarana dan prasarana yang disediakan oleh perusahaan sudah cukup lengkap dan dapat menunjang kinerja karyawan dalam bekerja. Contohnya, teknisi yang bekerja di lapangan disediakan *safety belt*, helm, sepeda motor dan kelengkapan untuk keamanan kerja. Karyawan yang berada di kantor dalam bekerja dilengkapi dengan pc dan laptop setiap masing-masing karyawan.

- 4) Pendidikan dan pelatihan yang ada di perusahaan mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia sehingga karyawan dapat menjalankan tugas dengan baik dan dapat meningkatkan *skill* karyawan. PT. Telkom Akses Sidoarjo mempunyai kelas yaitu *fiber academy* sehingga karyawan dapat mengikuti pendidikan dan pelatihan yang disediakan oleh perusahaan dan bisa mengajukan sendiri untuk mengikuti kelas *fiber academy*.

- 5) Solidaritas antar karyawan sangat tinggi dan kepedulian pimpinan tidak lepas begitu saja terhadap karyawan yang dapat membuat karyawan menjalankan tugasnya dengan baik.

- 6) Perusahaan menerapkan sistem *reward* dan *punishment* bagi karyawan sehingga karyawan dapat bekerja lebih baik dan sesuai target. Karyawan yang bekerja sesuai target dan bisa melebihi target akan mendapatkan *reward* setiap bulannya dari perusahaan dan



menerapkan *punishment* bagi karyawan jika karyawan tersebut tidak bisa mencapai target dalam 3 bulan maka akan mendapat *punishment* dari perusahaan.

- 7) Pimpinan yang selalu memberi motivasi kepada karyawan dalam melaksanakan tugas. Setiap pagi pimpinan dan karyawan melakukan *briefing* dan pimpinan memberikan motivasi pentingnya keamanan dan keselamatan dalam bekerja.

b. Kelemahan (*Weaknesses*)

Situasi atau kondisi yang merupakan kelemahan dari dalam perusahaan dan bisa menghambat pertumbuhan dan keberhasilan organisasi. Adapun kelemahan yang dimiliki PT. Telkom Akses adalah :

- 1) Sistem kontrak kerja antara karyawan dengan perusahaan masih belum jelas.
- 2) Kurangnya koordinasi antara Telkom Mojokerto, Pandaan, Jombang (anak perusahaan) dalam meminta data karena karyawan Telkom akses banyak.
- 3) Penerapan struktur yang sering berubah-ubah sehingga sering terjadinya rotasi karyawan.
- 4) Pembayaran atau tagihan yang tidak cair karena adanya administrasi yang belum lengkap
- 5) Konsumen yang sering tidak konsisten pada saat mengatur waktu dalam pemasangan wifi.

2. Identifikasi EFAS (External Factor Analysis Summary)

a. Peluang (*Opportunities*)

Situasi atau kondisi yang merupakan peluang dari luar perusahaan yang dapat memberikan peluang untuk berkembang di masa yang akan datang dan dapat dimanfaatkan untuk membantu mengembangkan bisnis. Adapun peluang yang dimiliki oleh PT. Telkom Akses adalah :

- 1) Adanya peluang produk yang dikelola PT. Telkom Akses Sidoarjo sesuai dengan kebutuhan konsumen.
- 2) Adanya peluang permintaan masyarakat yang tinggi akan akses internet. Perkembangan jaman sekarang sangat menentukan yaitu kebutuhan akan akses internet. Internet diminati semua kalangan baik anak-anak yang berusia 5 tahun yang sudah memegang gadget sampai orang tua.
- 3) Adanya peluang industri telekomunikasi dan informasi akan terus memiliki peran penting di Indonesia.
- 4) Adanya peluang tanggapan masyarakat terhadap perusahaan Telkom meningkat sehingga semakin banyak masyarakat yang menggunakan jasa Telkom yaitu indihome.
- 5) Adanya peluang penilaian kinerja dan evaluasi kinerja dapat membuat karyawan mendapat jenjang karir yang baik.

c. Ancaman (*Threats*)

Situasi atau kondisi yang merupakan ancaman bagi perusahaan yang datang dari luar perusahaan dan dapat mengancam eksistensi perusahaan

di masa sekarang dan di masa depan. Ancaman yang dimiliki oleh PT. Telkom Akses Sidoarjo adalah :

- 1) Adanya ancaman kompetitor yang bergerak dalam bidang yang sama dan layanan jasa komunikasi bukan hanya di monopoli oleh telkom saja saat ini.
- 2) Adanya ancaman pembangunan atau perombakan jalan karena Telkom mempunyai kabel di atas tiang jika ada perombakan jalan maka akan dapat gangguan dan kena bego.
- 3) Adanya ancaman kebijakan pemerintah atau peraturan pemerintah sewaktu-waktu yang dapat merugikan perusahaan dan bisa berdampak langsung terhadap perusahaan.
- 4) Adanya ancaman bagi karyawan apabila dalam waktu 3 bulan bekerja dan tidak mencapai target akan mendapatkan SP 1. Selanjutnya di beri waktu 3 bulan lagi dan jika tidak mencapai target akan mendapat SP 2 dan seterusnya.

4.3 Analisis Matriks IFAS, EFAS dan SWOT

Berdasarkan analisis internal dan eksternal, dapat diperoleh butir-butir kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Sehingga dapat ditentukan pembobotan dari masing-masing rating faktor dari *Strength*, *Weaknesses*, *Opportunities* dan *Threat* lalu diberi nilai = 1,00. Sedangkan untuk masing-masing rating faktor akan diberi kriteria sebagai berikut:

- 1) Untuk rating faktor Kekuatan atau *Strength* diberi kriteria:
 - a. Rating 1 : Sedikit Kuat
 - b. Rating 2: Agak Kuat

- c. Rating 3: Kuat
- d. Rating 4 : Sangat Kuat

2) Untuk rating faktor Kelemahan atau *Weaknesses* diberi kriteria:

- a. Rating 1 : Sedikit Lemah
- b. Rating 2 : Agak Lemah
- c. Rating 3 : Lemah
- d. Rating 4 : Sangat Lemah

3) Untuk rating faktor Peluang atau *Opportunities* diberi kriteria:

- a. Rating 1 : Sedikit Berpeluang
- b. Rating 2 : Agak Berpeluang
- c. Rating 3 : Berpeluang
- d. Rating 4 : Sangat Berpeluang

4) Untuk rating faktor Ancaman atau *Threat* diberi kriteria:

- a. Rating 1 : Sedikit Mengancam
- b. Rating 2 : Agak Mengancam
- c. Rating 3 : Mengancam
- d. Rating 4 : Sangat Mengancam



1. Analisis Matriks IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*)

Tabel 4.1
Analisis Strategi untuk mengetahui faktor Kekuatan (*Strength*) yang ada pada PT. Telkom Akses Sidoarjo

No	Faktor Strategi Kekuatan (<i>Strength</i>)	Bobot	Rating	Score
1	Indihome lebih cepat, lebih stabil untuk koneksinya karena menggunakan fiber optik.	0,20	4	0,80
2	Budaya kerja yang diterapkan oleh perusahaan dapat membuat karyawan bekerja sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (menyelesaikan pekerjaan dengan tujuan memperoleh hasil kerja yang efektif).	0,15	3	0,45
3	Fasilitas sarana dan prasarana yang disediakan oleh perusahaan sudah cukup lengkap dan dapat menunjang kinerja karyawan dalam bekerja.	0,10	2	0,20
4	Pendidikan dan pelatihan yang ada di perusahaan mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia sehingga karyawan dapat menjalankan tugas dengan baik dan dapat meningkatkan <i>skill</i> karyawan.	0,15	3	0,45
5	Solidaritas antar karyawan sangat tinggi dan kepedulian pimpinan tidak lepas begitu saja terhadap karyawan yang dapat membuat karyawan menjalankan tugasnya dengan baik.	0,15	4	0,60
6	Perusahaan menerapkan sistem	0,10	2	0,20

	<i>reward</i> dan <i>punishment</i> bagi karyawan sehingga karyawan dapat bekerja lebih baik dan sesuai target.			
7	Pimpinan yang selalu memberi motivasi kepada karyawan dalam melaksanakan tugas.	0,15	4	0,60
Total Kekuatan (<i>Strength</i>)		100		3,30

Sumber: Data Diolah (2018)

Tabel 4.2
Analisis Strategi untuk mengetahui faktor Kelemahan (*Weaknesses*) yang ada pada PT. Telkom Akses Sidoarjo

No	Faktor Strategi Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)	Bobot	Rating	Score
1	Sistem kontrak kerja antara karyawan dengan perusahaan masih belum jelas.	0,20	3	0,60
2	Kurangnya koordinasi antara Telkom Mojokerto, Pandaan, Jombang dalam meminta data karena karyawan Telkom akses banyak.	0,25	3	0,75
3	Penerapan struktur yang sering berubah-ubah sehingga sering terjadinya rotasi karyawan.	0,25	3	0,75
4	Pembayaran atau tagihan yang tidak cair karena adanya administrasi yang belum lengkap.	0,15	2	0,30
5	Konsumen yang sering tidak konsisten pada saat mengatur waktu dalam pemasangan wifi.	0,15	2	0,30
Total Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)		100		2,70

Sumber: Data Diolah (2018)

2. Analisis Matriks EFAS (*Eksternal Factors Analysis Summary*)

Tabel 4.3
Analisis Strategi untuk mengetahui faktor Peluang (*Opportunities*) yang ada pada PT. Telkom Akses Sidoarjo

No	Faktor Strategi Peluang (<i>Opportunities</i>)	Bobot	Rating	Score
1	Adanya peluang produk yang dikelola PT. Telkom Akses Sidoarjo sesuai dengan kebutuhan konsumen.	0,15	3	0,45
2	Adanya peluang permintaan masyarakat yang tinggi akan akses internet.	0,25	4	1,00
3	Adanya peluang industri telekomunikasi dan informasi akan terus memiliki peran penting di Indonesia.	0,25	3	0,75
4	Adanya peluang tanggapan masyarakat terhadap perusahaan Telkom meningkat sehingga semakin banyak masyarakat yang menggunakan jasa Telkom yaitu indihome.	0,15	2	0,30
5	Adanya peluang penilaian kinerja dan evaluasi kinerja dapat membuat karyawan mendapat jenjang karir yang baik.	0,20	3	0,60
Total Peluang (<i>Opportunities</i>)		100		3,10

Sumber: Data Diolah (2018)

Tabel 4.4
Analisis Strategi untuk mengetahui faktor Ancaman (*Threats*) yang ada
pada PT. Telkom Akses Sidoarjo

No	Faktor Strategi Ancaman (<i>Threats</i>)	Bobot	Rating	Score
1	Adanya ancaman kompetitor yang bergerak dalam bidang yang sama dan layanan jasa komunikasi bukan hanya di monopoli oleh telkom saja saat ini.	0,35	3	1,05
2	Adanya ancaman pembangunan atau perombakan jalan karena Telkom mempunyai kabel di atas tiang jika ada perombakan jalan maka akan dapat gangguan dan kena bego.	0,20	2	0,40
3	Adanya ancaman kebijakan pemerintah atau peraturan pemerintah sewaktu-waktu yang dapat merugikan perusahaan dan bisa berdampak langsung terhadap perusahaan.	0,20	2	0,40
4	Adanya ancaman bagi karyawan apabila dalam waktu 3 bulan bekerja dan tidak mencapai target akan mendapatkan SP.	0,25	3	0,75
Total Ancaman (<i>Threats</i>)		100		2,60

Sumber: Data Diolah (2018)

3. Analisis Matriks SWOT

Tabel 4.5
Matriks SWOT yang ada pada PT. Telkom Akses Sidoarjo

IFAS	Strengths (S):	Weaknesses (W):
	1. Indihome lebih cepat, lebih stabil untuk koneksinya karena menggunakan fiber optik. (0,80) 2. Budaya kerja yang diterapkan oleh perusahaan dapat membuat karyawan bekerja sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (menyelesaikan pekerjaan dengan tujuan memperoleh hasil kerja yang efektif). (0,45) 3. Fasilitas sarana dan prasarana yang disediakan oleh perusahaan sudah cukup lengkap dan dapat menunjang kinerja karyawan dalam bekerja. (0,20) 4. Pendidikan dan pelatihan yang ada di perusahaan mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia sehingga karyawan dapat menjalankan tugas dengan baik dan dapat meningkatkan <i>skill</i> karyawan. (0,45) 5. Solidaritas antar karyawan sangat tinggi dan kepedulian pimpinan tidak lepas begitu saja terhadap karyawan yang dapat membuat karyawan menjalankan tugasnya dengan baik. (0,60)	1. Sistem kontrak kerja antara karyawan dengan perusahaan masih belum jelas. (0,60) 2. Kurangnya koordinasi antara Telkom Mojokerto, Pandaan, Jombang dalam meminta data karena karyawan Telkom akses banyak. (0,75) 3. Penerapan struktur yang sering berubah-ubah sehingga sering terjadinya rotasi karyawan. (0,75) 4. Pembayaran atau tagihan yang tidak cair karena adanya administrasi yang belum lengkap. (0,30) 5. Konsumen yang sering tidak konsisten pada saat mengatur waktu dalam pemasangan wifi. (0,30)

EFAS	6. Perusahaan menerapkan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> bagi karyawan sehingga karyawan dapat bekerja lebih baik dan sesuai target. (0,20) 7. Pimpinan yang selalu memberi motivasi kepada karyawan dalam melaksanakan tugas. (0,20)	
Opportunities (O): 1. Adanya peluang produk yang dikelola PT. Telkom Akses Sidoarjo sesuai dengan kebutuhan konsumen. (0,45) 2. Adanya peluang permintaan masyarakat yang tinggi akan akses internet. (1,00) 3. Adanya peluang industri telekomunikasi dan informasi akan terus memiliki peran penting di Indonesia. (0,75) 4. Adanya peluang tanggapan masyarakat terhadap perusahaan Telkom meningkat sehingga semakin banyak masyarakat yang menggunakan jasa Telkom yaitu indihome. (0,30) 5. Adanya peluang penilaian kinerja dan evaluasi kinerja dapat membuat karyawan mendapat jenjang karir yang baik.	STRATEGI SO: 1. Menjaga dan meningkatkan kualitas produk indihome lebih cepat, lebih stabil untuk koneksi sehingga permintaan masyarakat terhadap perusahaan meningkat, karena semua masyarakat sekarang membutuhkan akses internet. 2. Memanfaatkan motivasi yang diberikan pimpinan dalam melaksanakan tugas supaya karyawan bekerja dengan baik sehingga karyawan dalam penilaian kinerja dan evaluasi kinerja bisa mendapatkan jenjang karir yang baik. 3. Menjaga solidaritas karyawan dengan karyawan yang lain akan membuat kinerja terhadap perusahaan baik sehingga layanan yang dikelola akan sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh konsumen. 4. Mempertahankan budaya yang diterapkan oleh perusahaan sesuai	STRATEGI WO: 1. Mengembangkan Teknologi Informasi dan telekomunikasi dan jaringan yang kuat dan stabil. 2. Memperluas jaringan sampai ke pelosok dan terus melakukan inovasi baru terhadap indihome dengan memberikan kualitas pelayanan karyawan yang cepat. 3. Memperluas layanan Indihome sehingga bisa melayani seluruh masyarakat Indonesia dan tetap menjaga kinerja karyawan yang solid, <i>smart</i> dan <i>split</i>. 4. Memanfaatkan kompetensi yang dimiliki dengan maksimal maka dapat meningkatkan kinerja yang sesuai dengan SOP sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi dengan baik.

(0,60)	dengan SOP agar karyawan kinerja nya bagus, <i>split</i> , dan <i>smart vision</i> sehingga tanggapan masyarakat terhadap perusahaan meningkat.	
Threats (T): 1. Adanya ancaman kompetitor yang bergerak dalam bidang yang sama dan layanan jasa komunikasi bukan hanya di monopoli oleh telkom saja saat ini. (1,05) 2. Adanya ancaman pembangunan atau perombakan jalan karena Telkom mempunyai kabel di atas tiang jika ada perombakan jalan maka akan dapat gangguan dan kena bego. (0,40) 3. Adanya ancaman kebijakan pemerintah atau peraturan pemerintah sewaktu-waktu yang dapat merugikan perusahaan dan bisa berdampak langsung terhadap perusahaan. (0,40) 4. Adanya ancaman bagi karyawan apabila dalam waktu 3 bulan bekerja dan tidak mencapai target akan mendapatkan SP. (0,75)	STRATEGI ST: 1. Meningkatkan kualitas mutu pelayanan yang terbaik sehingga dapat menghadapi persaingan dengan kompetitor dan melalui strategi komunikasi dalam meningkatkan kepuasan konsumen. 2. Memanfaatkan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan skill karyawan sehingga dapat memenuhi target pencapaian yang telah ditetapkan perusahaan. 3. Menjaga dan memelihara hubungan yang baik antara perusahaan dan konsumen sehingga tercipta <i>image</i> perusahaan yang baik dan terjaga.	STRATEGI WT: 1. Menciptakan koordinasi antar karyawan sehingga dapat dengan mudah dalam meminta data dan dapat dengan cepat memperoleh datanya. 2. Menerapkan struktur yang tetap maka karyawan dapat bekerja sesuai dengan pendidikan dan pengalaman yang telah diterima dari perusahaan sehingga karyawan dapat meningkatkan kompetensinya dengan baik agar dapat mencapai target perusahaan. 3. Mempertahankan loyalitas dan semangat karyawan dan membuat sistem kontrak yang jelas bagi karyawan.

Sumber: Data Diolah (2018)

1) Strategi SO merupakan strategi yang ditetapkan berdasarkan dengan cara menggunakan seluruh S (*Strength*) untuk merubut O (*Opportunities*). Strategi ini yaitu strategi *growth/expansi* (perluasan fungsi). Adapun hasil matriks SWOT menggunakan strategi SO menghasilkan strategi peningkatan sebagai berikut:

- a. Menjaga dan meningkatkan kualitas produk indihome lebih cepat, lebih stabil untuk koneksinya sehingga permintaan masyarakat terhadap perusahaan meningkat, karena semua masyarakat sekarang membutuhkan akses internet.
- b. Memanfaatkan motivasi yang diberikan pimpinan dalam melaksanakan tugas supaya karyawan bekerja dengan baik sehingga karyawan dalam penilaian kinerja dan evaluasi kinerja bisa mendapatkan jenjang karir yang baik.
- c. Menjaga solidaritas karyawan dengan karyawan yang lain akan membuat kinerja terhadap perusahaan baik sehingga layanan yang dikelola akan sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh konsumen.
- d. Mempertahankan budaya yang diterapkan oleh perusahaan sesuai dengan SOP agar karyawan kinerja nya bagus, *split*, dan *smart vision* sehingga tanggapan masyarakat terhadap perusahaan meningkat.

2) Strategi ST merupakan strategi yang ditetapkan berdasarkan dengan cara menggunakan S (*Strength*) yang dimiliki organisasi untuk mengatasi ancaman T (*Threats*). Strategi ini yaitu strategi *diversification* (strategi perbedaan). Adapun hasil matriks SWOT menggunakan strategi ST menghasilkan strategi peningkatan sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kualitas mutu pelayanan yang terbaik sehingga dapat menghadapi persaingan dengan kompetitor dan melalui strategi komunikasi dalam meningkatkan kepuasan konsumen.
- b. Memanfaatkan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan skill karyawan sehingga dapat memenuhi target pencapaian yang telah ditetapkan perusahaan.
- c. Menjaga dan memelihara hubungan yang baik antara perusahaan dan konsumen sehingga tercipta *image* perusahaan yang baik dan terjaga.

3) Strategi WO merupakan strategi yang ditetapkan berdasarkan dengan cara meminimalkan W (*Weaknesses*) untuk memanfaatkan O (*Opportunities*) yang ada. Strategi ini yaitu strategi *stability*. Adapun hasil matriks SWOT menggunakan strategi WO menghasilkan strategi peningkatan sebagai berikut:

- a. Mengembangkan Teknologi Informasi dan telekomunikasi dan jaringan yang kuat dan stabil.
- b. Memperluas jaringan sampai ke pelosok dan terus melakukan inovasi baru terhadap indihome dengan memberikan kualitas pelayanan karyawan yang cepat.
- c. Memperluas layanan Indihome sehingga bisa melayani seluruh masyarakat Indonesia dan tetap menjaga kinerja karyawan yang solid, *smart* dan *split*.
- d. Memanfaatkan kompetensi yang dimiliki dengan maksimal maka dapat meningkatkan kinerja yang sesuai dengan SOP sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi dengan baik.

4) Strategi WT merupakan strategi yang diterapkan dengan cara meminimalkan W (Weaknesses) yang ada untuk menghindari T (Threats). Strategi ini yaitu strategi *Survival*. Adapun hasil matriks SWOT menggunakan strategi WT menghasilkan strategi peningkatan sebagai berikut:

- a. Menciptakan koordinasi antar karyawan sehingga dapat dengan mudah dalam meminta data dan dapat dengan cepat memperoleh datanya.
- b. Menerapkan struktur yang tetap maka karyawan dapat bekerja sesuai dengan pendidikan dan pengalaman yang telah diterima dari perusahaan sehingga karyawan dapat meningkatkan kompetensinya dengan baik agar dapat mencapai target perusahaan.
- c. Mempertahankan loyalitas dan semangat karyawan dan membuat sistem kontrak yang jelas bagi karyawan.

4.3 Analisis Kuadran

Analisis SWOT yaitu analisis mengenai kondisi internal dan eksternal PT. Telkom Akses Sidoarjo dan kemudian akan dijadikan dasar dalam merancang suatu strategi untuk mengatasi kelemahan yang ada pada organisasi, menghadapi ancaman baik yang sedang dihadapi organisasi maupun yang akan terjadi, serta menggunakan peluang yang ada dengan baik dengan cara mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki dalam berkompetensi,

Diagram posisi PT. Telkom Akses Sidoarjo dalam bidang bisnis komunikasi dan penyediaan layanan kontruksi dan pengelolaan jaringan memberikan gambaran keadaan berdasarkan kuadran-kuadran yang

dihasilkan oleh garis SW serta garis OT, setiap kuadran memiliki rumusan strategi sebagai strategi utamanya.

Untuk mengetahui letak kuadran strategi yang dianggap memiliki prioritas utama yang tinggi dan mendesak akan segera digunakan koefisien yaitu X dan Y. Koefisien X yaitu IFAS (*Strength* dikurangi *Weaknesses*). Sedangkan Koefisien Y yaitu EFAS (*Opportunities* dikurangi *Threat*). Kemudian dinyatakan dalam nilai sesuai hasil skoring (Matriks IFAS dan Matriks EFAS).

Nilai X dan Y kemudian akan dimasukkan kedalam garis bilangan absis ordinat dan dapat dilihat pada gambar berikut:



Rumusan setiap kuadran untuk peningkatan kinerja dari penggunaan analisis SWOT untuk perusahaan sehingga diadaptasi suatu rumusan sebagai berikut :

a. Kuadran I : Pertumbuhan (*Growth*)

Jika titik koordinat yang dihasilkan oleh matriks SWOT berada di daerah S-O (kuadran I), maka menunjukkan situasi yang sangat

menguntungkan bagi PT. Telkom Akses Sidoarjo. Organisasi tersebut memiliki kekuatan dan peluang, sehingga dapat mengarahkan seluruh potensi internal organisasi untuk memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

b. Kuadran II : Stabilitas (*Stability*)

Jika titik koordinat yang dihasilkan oleh matriks SWOT berada di daerah W-O (kuadran II), maka menunjukkan situasi stabilitas bahwa PT Telkom Akses Sidoarjo mendapatkan peluang dari luar perusahaan yang sangat besar, tetapi dalam pihak organisasi tersebut menghadapi beberapa kendala atau kelemahan dari dalam perusahaan. Fokus organisasi ini yaitu meminimalkan masalah-masalah internal organisasi sehingga dapat merebut peluang dari luar dengan baik.

c. Kuadran III : Bertahan (*Survival*)

Jika titik koordinat yang dihasilkan oleh matriks SWOT berada di daerah W-T (kuadran III), maka menunjukkan situasi yang survival (bertahan) bahwa PT. Telkom Akses Sidoarjo tidak memiliki kekuatan dan juga tidak memiliki peluang. Kuadran III ini merupakan kebalikan dari S-O dan merupakan zona yang paling tidak aman untuk sebuah usaha kecil menengah. Strategi yang dapat digunakan ialah mempertahankan diri untuk membangun kekuatan dan meminimalisir kelemahan.

d. Kuadran IV : *Diversifikasi*

Jika titik koordinat yang dihasilkan oleh matriks SWOT berada di daerah S-T (kuadran IV), maka menunjukkan situasi yang diversifikasi



bahwa PT. Telkom Akses Sidoarjo meski menghadapi berbagai ancaman tetapi masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan yaitu menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara memanfaatkan kekuatan internal, sehingga di masa yang akan datang memungkinkan terciptanya peluang.

Berdasarkan hasil pengolahan data pada matriks evaluasi internal serta matriks evaluasi eksternal, didapatkan besaran nilai dari masing-masing matriks yang kemudian menjadi masukan untuk analisis kuadran. Hasil analisis lingkungan didapatkan hasil total faktor internal kekuatan 3,30 dan kelemahan 2,70, sedangkan faktor eksternal peluang 3,10 dan ancaman 2,60. Berikut penentuan nilai pada sumbu X dan Sumbu Y:

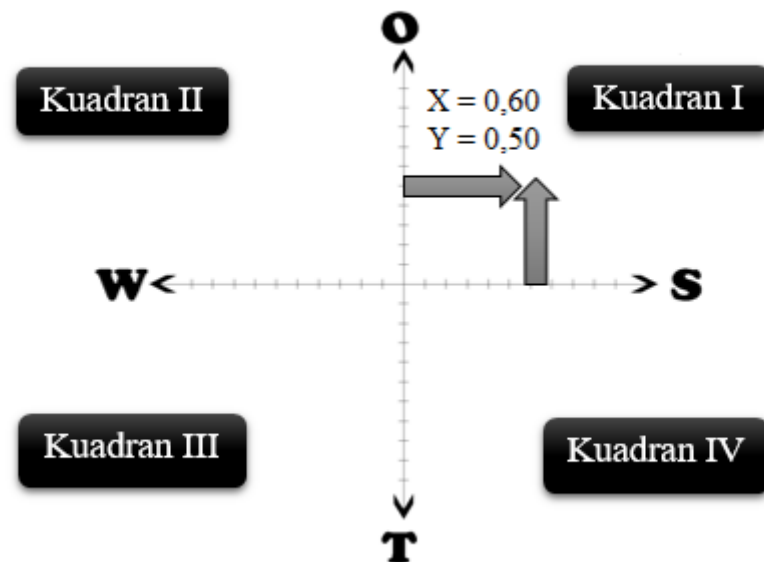
- 1) Nilai Matriks Evaluasi Internal (Sumbu X)

$$\begin{aligned}
 &= \text{Total Kekuatan (Strength)} - \text{Total Kelemahan (Weaknesses)} \\
 &= 3,30 - 2,70 \\
 &= 0,60
 \end{aligned}$$
- 2) Nilai Matriks Evaluasi Eksternal (Sumbu Y)

$$\begin{aligned}
 &= \text{Total Peluang (Opportunities)} - \text{Total Ancaman (Threat)} \\
 &= 3,10 - 2,60 \\
 &= 0,50
 \end{aligned}$$

Matriks posisi strategi dan evaluasi tindakan atau biasanya dikenal dengan analisis kuadran adalah kerangka empat kuadran yang menunjukkan empat pilihan strategi dan strategi yang paling sesuai untuk dipilih oleh suatu organisasi atau perusahaan tertentu. Gambar dibawah ini menunjukkan posisi PT. Telkom Akses Sidoarjo yang digambarkan oleh analisis kuadran.

Gambar 4.4
Hasil Analisis Kuadran



Hasil matriks SWOT menunjukkan bahwa titik koordinat yang dihasilkan berada di daerah Strength dan Opportunities (S-O) yang berada di kuadran I, maka PT. Telkom Akses Sidoarjo memiliki kekuatan dan didukung oleh peluang yang sekarang dan di masa mendatang dan dapat dimanfaatkan untuk membantu mengembangkan bisnis serta memanfaatkan peluang yang ada.

1. Pemilihan Strategi

Berdasarkan dari perhitungan nilai evaluasi internal dan eksternal yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa nilai $S > W$ dan $O > T$ sehingga titik koordinat terletak pada (0,60 dan 0,55) sehingga strategi yang dapat di

terapkan pada kondisi ini yaitu mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth*).

Strategi *expansi* pada kuadran I dapat dipadukan sehingga menjadi kekuatan kunci dan kesempatan (peluang) kunci untuk strategi SO ke arah ekspansi (pengembangan), pertumbuhan, dan perluasan dengan menggunakan kekuatan untuk meraih peluang, sebagai strategi kuncinya agar dapat berjalan sesuai dengan visi, misi, tujuan dan sasaran PT. Telkom Akses Sidoarjo.

Kinerja pegawai ialah kemampuan pegawai dalam melakukan suatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangat perlu, sebab dengan kinerja akan dapat diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada pegawai (Lijan Poltak Sinambela, 2011). Pada penelitian ini strategi pengembangan yang dapat dilakukan oleh PT. Telkom Akses untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah meningkatkan kompetensi dan kemampuan (*skill*) yang dimiliki oleh karyawan melalui pendidikan dan pelatihan supaya karyawan bekerja dengan baik dan dapat memenuhi target, melakukan penilaian dan evaluasi kinerja maka dapat diketahui karyawan bekerja secara optimal dan mendapatkan jenjang karir yang baik, dan memberdayakan potensi dan kapasitas yang dimiliki perusahaan sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal agar mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.



Tabel 4.6
Skoring Pemilihan Strategi

Skor Internal	Skor Eksternal	Pilihan Strategi
$S > W (+)$ 3,30 > 2,70 (+)	$O > T (+)$ 3,10 > 2,60 (+)	<i>Growth</i> (Ekspansi)
$S < W (-)$	$O > T (+)$	<i>Stability</i>
$S < W (-)$	$O < T (-)$	<i>Survival</i>
$S > W (+)$	$O < T (-)$	<i>Diversification</i>

Sumber: buku dan jurnal



BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis SWOT dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka strategi yang dapat diambil dalam upaya peningkatan kinerja karyawan pada PT. Telkom Akses Sidoarjo yaitu:

1. Hasil analisis SWOT dalam upaya peningkatan kinerja PT. Telkom

Akses Sidoarjo salah satunya dapat menerapkan Strategi SO (*Strength-Opportunities*) dengan cara sebagai berikut :

- a. Menjaga dan meningkatkan kualitas produk indihome lebih cepat, lebih stabil untuk koneksinya sehingga permintaan masyarakat terhadap perusahaan meningkat, karena semua masyarakat sekarang membutuhkan akses internet.
- b. Memanfaatkan motivasi yang diberikan pimpinan dalam melaksanakan tugas supaya karyawan bekerja dengan baik sehingga karyawan dalam penilaian kinerja dan evaluasi kinerja bisa mendapatkan jenjang karir yang baik.
- c. Menjaga solidaritas karyawan dengan karyawan yang lain akan membuat kinerja terhadap perusahaan baik sehingga layanan yang dikelola akan sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh konsumen.
- d. Mempertahankan budaya yang diterapkan oleh perusahaan sesuai dengan SOP agar karyawan kinerja nya bagus, *split*, dan *smart vision* sehingga tanggapan masyarakat terhadap perusahaan meningkat.

2. Hasil analisis SWOT dalam upaya peningkatan kinerja PT. Telkom Akses Sidoarjo salah satunya dapat menerapkan Strategi ST (*Strength-Threats*) dengan cara sebagai berikut :

- a. Meningkatkan kualitas mutu pelayanan yang terbaik sehingga dapat menghadapi persaingan dengan kompetitor dan melalui strategi komunikasi dalam meningkatkan kepuasan konsumen.
- b. Memanfaatkan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan skill karyawan sehingga dapat memenuhi target pencapaian yang telah ditetapkan perusahaan.
- c. Menjaga dan memelihara hubungan yang baik antara perusahaan dan konsumen sehingga tercipta *image* perusahaan yang baik dan terjaga.

3. Hasil analisis SWOT dalam upaya peningkatan kinerja PT. Telkom Akses Sidoarjo salah satunya dapat menerapkan Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*) dengan cara sebagai berikut:

- a. Mengembangkan Teknologi Informasi dan telekomunikasi dan jaringan yang kuat dan stabil.
- b. Memperluas jaringan sampai ke pelosok dan terus melakukan inovasi baru terhadap indihome dengan memberikan kualitas pelayanan karyawan yang cepat.
- c. Memperluas layanan Indihome sehingga bisa melayani seluruh masyarakat Indonesia dan tetap menjaga kinerja karyawan yang solid, *smart* dan *split*.



- d. Memanfaatkan kompetensi yang dimiliki dengan maksimal maka dapat meningkatkan kinerja yang sesuai dengan SOP sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi dengan baik.
4. Hasil analisis SWOT dalam upaya peningkatan kinerja PT. Telkom Akes Sidoarjo salah satunya dapat menerapkan Strategi WT (*Weaknesses-Threats*) dengan cara sebagai berikut:
- a. Menciptakan koordinasi antar karyawan sehingga dapat dengan mudah dalam meminta data dan dapat dengan cepat memperoleh datanya.
 - b. Menerapkan struktur yang tetap maka karyawan dapat bekerja sesuai dengan pendidikan dan pengalaman yang telah diterima dari perusahaan sehingga karyawan dapat meningkatkan kompetensinya dengan baik agar dapat mencapai target perusahaan.
 - c. Mempertahankan loyalitas dan semangat karyawan dan membuat sistem kontrak yang jelas bagi karyawan



5.2 Saran

Sehubungan dengan pembahasan di atas, maka saran yang dapat diberikan yaitu mengoptimalkan strategi peningkatan kinerja karyawan PT. Telkom Akses Sidoarjo adalah sebagai berikut :

1. Pengembangan pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia untuk meningkatkan kemampuan dan kualitas harus dijalankan secara terus-menerus oleh PT. Telkom Akses Sidoarjo.
2. Memberdayakan semua potensi dan kapasitas yang dimiliki perusahaan dalam mencapai kinerja yang optimal sehingga mampu mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
3. Menjalankan Standart Operasional Prosedur (SOP) sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan karyawan dapat mencapai target kerja.
4. Melakukan inovasi produk indhome dan tetap menjaga kualitas produk indhome agar lebih cepat, lebih stabil untuk koneksinya sehingga dapat menarik minat masyarakat untuk memasang indhome.
5. Meningkatkan serta menjaga kualitas dan mutu pelayanan yang diberikan oleh karyawan.



DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah dan Haris Budiyo. 2004. *Pengantar Manajemen*. Cetakan Pertama. Edisi 2. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Arikunto. 2006. *Metodologi Penelitian*. Bina Aksara, Yogyakarta.
- Emron Edision dkk. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi*. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bumi Askara, Jakarta.
- Rangkuti, Freddy. 2017. *Teknik Membedah Kasus Bisnis: ANALISIS SWOT*. Cetakan ke-23, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Irwan Raharja. 2016. *Strategi Pengembangan Organisasi Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai BAPPEDA Tingkat 1 Jawa Tengah*. Jurnal Administrasi Kantor Vol 4. No. 2. Desember.
- Lintang Venusita. 2011. *Penerapan Analisis SWOT Sebagai Dasar Penentuan Strategi Peningkatan Kinerja PT. Bank X Di Surabaya*. Jurnal Akutansi.
- Lijan Poltak Sinambela. 2012. *Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran dan Implikasi*. Cetakan Pertama, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- _____, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Cetakan kedua, PT Bumi Askara, Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. PT. Refika Aditama, Bandung.
- Marihot Tua Efendi Hariandja. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaann, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Penerbit PT Gramedia, Jakarta.
- Maylia Pramono Sari. 2011. *Analisis SWOT Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Pengawasan Aparat Inspektorat Provinsi Jawa Tengah*. Jurnal Dinamika Akutansi. Vol 3. No. 1. Maret.
- Moeheriono. 2014. *Pengukuran Kinerja: Berbasis Kompetensi*. Edisi Revisi. Cetaka Kedua, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- _____, 2014. *Indikator Kinerja Utama (IKU): Perencanaa, Aplikasi, dan Pengembangan*. Cetakan Ketiga, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.

Moleong, Lexy J. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya, Bandung.

Rahmawati Halim. 2014. *Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Bagian Sekretariat Pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Banggai*. Jurnal Academica Fisip Untad. Vol 6. No. 1. Februari.

Sekaran, Umar. 2006. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Edisi keempat. Salamba Empat, Jakarta.

Sugiarti. 2013. *Analisis SWOT Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Produksi Menuju Usaha Yang Berkelanjutan*. Jurnal Akutansi. Vol 2. No. 1. Oktober.

Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Cetakan Ke-23, Alfabeta, Bandung.

_____, 2009. *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, Bandung.

Wahjono, Sentot Imam. 2010. *Perilaku Organisasi*. Graha Ilmu, Yogyakarta.

Wilson Bangun. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga, Jakarta.

Yani, M. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mitra Wacana Media, Jakarta.

<http://recruitmen.telkomakses.co.id/>, diakses 20 oktober 2017

www.telkomakses.co.id, diakses 19 oktober 2017



Lampiran 1 : Bentuk Pedoman Wawancara

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SIDOARJO

PROGRAM MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

ANALISIS STRATEGI MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

(STUDI PADA PT. TELKOM AKSES SIDOARJO)

PENGANTAR

Informan yang terhormat,

Pertanyaan dibawah ini hanya semata-mata digunakan sebagai data penelitian dalam rangka untuk data penyusunan Tugas Akhir Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. Saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk menjawab pertanyaan sesuai dengan penilaian yang Bapak/Ibu miliki.

Saya mengucapkan terima kasih atas kerja sama dan bantuan dari Bapak/Ibu yang telah meluangkan waktu untuk menjawab pertanyaan dalam wawancara penelitian ini.

Tertanda,

Peneliti

DAFTAR PERTANYAAN PENELITIAN

Petunjuk : Sesuai dengan pengetahuan, perasaan, dan pengalaman Bapak/Ibu, berikan pendapat dengan jujur beberapa pertanyaan wawancara di bawah ini sesuai dengan kenyataan yang ada.

IDENTITAS INFORMAN

- 1) Nama :
- 2) Jenis kelamin : Laki-laki/Perempuan *)
- 4) Pendidikan terakhir :
- 5) Masa kerja :
- 6) Jabatan :



PEDOMAN WAWANCARA

PERTANYAAN :

1. Sudah berapa lama Ibu / Bapak bekerja di Telkom Akses Sidoarjo? Apakah yang membuat Ibu / Bapak nyaman bekerja di Telkom ?
2. Menurut Ibu / Bapak, apa yang menjadi keunggulan atau kekuatan PT. Telkom Akses diantara unit bisnis lainnya ?
3. Menurut Ibu / Bapak, Budaya Kerja apa yang biasanya diterapkan sehingga karyawan dapat berkinerja dengan baik dan budaya kerja yang diterapkan apa sudah maksimal?
4. Apakah fasilitas sarana dan prasarana yang ada sudah mampu menunjang kinerja karyawan?
5. Menurut Ibu / Bapak apakah pendidikan dan pelatihan yang disediakan perusahaan mampu untuk meningkatkan SDM nya ?
6. Menurut Ibu / Bapak apakah PT. Telkom Akses menerapkan sistem Reward dan Punishment bagi karyawan ?
7. Menurut Ibu / Bapak apakah produk dan layananan yang di kelola PT Telkom Akses sesuai dengan kebutuhan konsumen?
8. Menurut Ibu / Bapak resiko apa saja yang mungkin akan di hadapi oleh PT. Telkom Akses di masa depan ?
9. Menurut Ibu / Bapak saat ini, peluang apa saja yang dimiliki Telkom Akses?
10. Menurut Ibu / Bapak bagaimana tingkat permintaan masyarakat terhadap produk dan jasa PT. Telkom Akses?
11. Menurut Ibu / Bapak apakah kebijakan pemerintah dapat mempengaruhi pertumbuhan ekonomi dan bisa berdampak langsung terhadap Telkom?

12. Apakah pimpinan selalu memberikan motivasi kepada karyawan dalam melaksanakan tugasnya ?
13. Menurut Ibu / Bapak, bagaimana penerapan sistem penilaian dan evaluasi kinerja karyawan pada PT. Telkom Akses ?
14. Apakah ada hambatan yang dialami selama ini oleh Ibu / Bapak dalam melaksanakan tugas ?
15. Menurut Ibu / Bapak pada saat ini kelemahan apa yang ada di perusahaan?



Lampiran 2 : Hasil Jawaban Wawancara

Nama Informan : Mochammad Amiruddin

Jenis kelamin : Laki-laki

Jabatan : Manajer

Pertanyaan dan Jawaban Informan

1. Sudah berapa lama Bapak bekerja di Telkom Akses Sidoarjo? Apakah yang membuat Bapak nyaman bekerja di Telkom ?

Saya bekerja di Telkom Akses sudah 3 tahun dan yang membuat saya nyaman bekerja disini yaitu suasana bekerja dengan lingkungan yang harmonis.

2. Menurut Bapak, apa yang menjadi keunggulan atau kekuatan Telkom Akses diantara unit bisnis lainnya ?

Telkom akses merupakan anak perusahaan dan telkom akses bergerak dalam bidang layanan indihome. Keunggulan Telkom Akses menang di penanganan jaringan mulai dari jaringan tembaga sampai jaringan fiber karena Telkom Akses merupakan pelopornya penyelenggara jaringan di Indonesia.

3. Menurut Bapak, Budaya Kerja apa yang biasanya diterapkan sehingga karyawan dapat berkinerja dengan baik dan budaya kerja yang diterapkan apa sudah maksimal?

Budaya yang diterapkan oleh perusahaan yaitu budaya yang reponsif, integritas, disiplin dan efisien. Budaya yang diterapkan di Telkom Akses sudah maksimal. Reponsif kerja yang penting adalah komunikasi dan jika tidak reponsif sama dengan segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan maka akan terlewat terutama dibidang jasa. Jika penyedia jasa tidak reponsif dengan stakeholder atau dengan klayen tentunya order tidak akan sampai ke kita. Integritas mencakup tentang bagaimana bisa melakukan segala prosedur sesuai dengan standart operasional prosedur. Jadi integritas itu seperti harga diri maka kalau kita melakukan aktivitas penyelenggaraan jaringan atau pasang baru atau maupun penanganan gangguan jadi integritas

itu semua instalasinya dilakukan sesuai dengan standar prosedur dengan mengandalkan kualitas yang pertama. Disiplin mulai dari disiplin report, mengembalikan material kerja dan sampai kerumah pelanggan itu dasar disiplin di organisasi. Efisien melakukan semuanya yang perlu dilakukan tidak perlu mengerjakan sesuatu hal yang membuat menjadi panjang, jadi mengefisienkan pekerjaan. Misalkan kita ada pekerjaan, dua pekerjaan bisa dilakukan sehari tidak perlu dua hari.

4. Apakah fasilitas sarana dan prasarana yang ada sudah mampu menunjang kinerja karyawan?

Fasilitas sarana dan prasarana sudah terlengkapi. Untuk teknisi mulai dari motor, alat pelindung, dan tungkit.

5. Menurut Bapak apakah pendidikan dan pelatihan yang disediakan perusahaan mampu untuk meningkatkan SDM nya ?

Pendidikan dan pelatihan yang disediakan perusahaan dapat meningkatkan kualitas SDM sehingga karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan di Telkom Akses setiap 3 bulan sekali ada brefer atau uji kelayakan teknisi. Telkom Akses mempunyai sekolah fiber dan perusahaan memberi ruangan khusus untuk siapa saja boleh masuk di sana baik dari teknisi maupun dari umum. Jika dari umum harus ada surat pengajuan dulu. Tujuan dari fiber academy untuk meningkatkan skill dan di pilih mentor-mentor terbaik untuk ada di fiber academy yang berada di Sepanjang.

6. Menurut Bapak apakah PT. Telkom Akses menerapkan sistem Reward dan Punishment bagi karyawan ?

Perusahaan sudah menerapkan sistem Reward dan Punishment bagi karyawan. Punishment untuk karyawan jika karyawan tidak sampai target selama 3 bulan kita sp 1. Untuk reward kita sudah enclod. Reward itu ada namanya PDS (*performance deseleery*) jadi saat performance nya 100 persen dia akan menerima gaji utuh atau pun performance di bawah 100 persen gajinya tetep utuh. Kalau sudah 101-120 persen maksimal itu akan dikalikan prosentse dari gajinya jadi reward nya sengaja seperti itu. Jadi kalau kerjanya bagus dan mencapai target bulanan gajinya bisa sampai 2 kali lipat.

7. Menurut Bapak apakah produk dan layananan yang di kelola PT Telkom Akses sesuai dengan kebutuhan konsumen?

Sudah sesuai karena semua konsumen butuh wifi dan wifi sudah menjadi kebutuhan.

8. Menurut Bapak Resiko apa saja yang mungkin akan di hadapi oleh PT. Telkom Akses di masa depan ?

Resikonya saat perkembangan sudah kabel bawah semua otomatis aset yang di bangun bangun seperti tiang, kabel yang diatas otomatis kita akan rapikan. Jadi cos untuk membangun tiang bisa hilang saat aplikasinya nanti saat penerapan kabel di bawah tanah.

9. Menurut Bapak saat ini, peluang apa saja yang dimiliki Telkom Akses?

Sebelum broadband lahir kita sudah menangkap peluang dari kebutuhan yang dibutuhkan masyarakat. Jadi saat masyarakat butuh yang inovatif saat itulah munculnya peluang. Dulu namanya speedy internetnya masih lambat lalu indihome. Kebutuhan masyarakat indonesia besar sekali yang mengiginkan wifi dan jumlah masyarakat indonesia yang banyak.

10. Menurut Bapak bagaimana tingkat permintaan masyarakat terhadap produk dan jasa PT. Telkom Akses?

Permintaan pasar sangat banyak bahkan Perusahaan kualahan untuk pemasang dimana di daerah tersebut belum ada jaringan dan ingin indihome hidup dan di pasang di rumahnya. Bahkan pelanggan-pelanggan tertentu dan di area tertentu dimana pelanggan yang ada jaringan fibernya di area masing-masing.

11. Menurut Bapak apakah kebijakan pemerintah dapat mempengaruhi pertumbuhan ekonomi dan bisa berdampak langsung terhadap Telkom?

Sangat berpengaruh kalau ada kebijakan pemerintah. Contohnya ada pembangunan jalan ada kabel yang biasanya putus dan prepare membuat pelanggan mengadu ke Telkom tiba-tiba layanan nya terputus seperti itu berpengaruh tapi tidak berpengaruh signifikan karena kita sudah menyiapkan tim khusus yang menangani hal seperti itu.

12. Menurut Bapak, bagaimana penerapan sistem penilaian dan evaluasi kinerja karyawan pada PT. Telkom Akses ?



KPI(key performance indikator) jadi penerapannya itu langsung masuk ke sistem dan terdiri dari beberapa poin.

13. Apakah ada hambatan yang dialami selama ini oleh Bapak dalam melaksanakan tugas ?

Hambatan pasti ada. Misalkan konsumen minta pasang wifi baru kita sudah janji sama pelanggan dan pelanggannya tidak ada dirumah. Padahal teknisi di suruh pasang dalam 12 jam harus hidup. Kita datang ke pelanggannya dan pelanggannya keluar kota. Nantinya teknisi nya yang salah. Gangguan mau di datangi rumahny tutup. Di call pelanggannya tidak mau dan itu hambatan-hambatan yang terjadi di lapangan.

Pembayaran atau tagihan yang tidak cair, kendalanya ada administrasi yang belum lengkap.

14. Menurut Bapak pada saat ini kelemahan apa yang ada di perusahaan?

Penerapan struktur yang sering berubah-ubah sesuai dengan kebijakan yang dikasih sama regional. Disini biasanya sudah tertata, teknisnya sudah terbiasa menangani gangguan tiba-tiba dipindah dalam pasang baru.



Nama Informan : Hendra Hermawan
Jenis kelamin : Laki-laki
Jabatan : Site Manajer

Pertanyaan dan Jawaban Informan

1. Sudah berapa lama Bapak bekerja di Telkom Akses Sidoarjo? Apakah yang membuat anda nyaman bekerja di Telkom ?

Untuk bekerja di telkom sudah 5 tahun dan yang membuat saya nyaman yaitu rasa kekeluargaan.

2. Menurut Bapak, apa yang menjadi keunggulan atau kekuatan PT. Telkom Akses diantara unit bisnis lainnya ?

Telkom mempunyai dua anak perusahaan yang menjadi tumpuan. Untuk yang telkom akses di telkom akses. Untuk yang seluler di telkomsel. Jadi dua anak perusahaan ini yang memang dan yang di unggulkan oleh Telkom.

3. Menurut Bapak, Budaya Kerja apa yang biasanya diterapkan sehingga karyawan dapat berkinerja dengan baik dan budaya kerja yang diterapkan apa sudah maksimal?

Budaya yang diterapkan dalam telkom akses itu ada budaya 6R yaitu rajin, rawat, rapi, resik, ringkas, dan ramah. Budaya yang diterapkan oleh perusahaan sudah maksimal karena sesuai dengan SOP.

4. Apakah fasilitas sarana dan prasarana yang ada sudah mampu menunjang kinerja karyawan?

Untuk fasilitas sarana dan prasarana saya rasa sudah cukup menunjang kinerja karyawan.

5. Menurut Bapak apakah pendidikan dan pelatihan yang disediakan perusahaan mampu untuk meningkatkan SDM nya ?

Saya rasa dapat meningkatkan kualitas SDM karena di perusahaan menyediakan pendidikan dan pelatihan untuk mengetahui skill dari masing-masing individu sudah sampai mana, sudah setingkat mana di Telkom. Di Telkom Akses ada pendidikan yaitu FA (fiber academy) untuk mendidik karyawan baru atau karyawan yang perlu di upgrade skillnya.

6. Menurut Bapak apakah PT. Telkom Akses menerapkan sistem Reward dan Punishment bagi karyawan ?

Untuk reward dan Punishment di Telkom Akses sudah menerapkan sehingga karyawan dapat bekerja lebih baik Untuk reward nya berupa penghargaan yang setiap bulan sekali diberikan kepada teknisi terbaik.

7. Menurut Bapak apakah produk dan layananan yang di kelola PT Telkom Akses sesuai dengan kebutuhan konsumen?

Saya rasa iya, karena untuk produk yang sekarang lagi booming yaitu indihome, jadi setelah kebutuhan pokok dari masyarakat.

8. Menurut Bapak resiko apa saja yang mungkin akan di hadapi oleh PT. Telkom Akses di masa depan ?

- a. Kompetitor soalnya untuk layanan atau jasa komunikasi bukan hanya dimonopoli oleh telkom sudah banyak kompetitor.
- b. Inovasi. Telkom setiap tahun selalu melakukan inovasi jadi kalau setiap tahun inovasinya tidak berkembang mungkin akan menjadi ancaman sendiri.

9. Menurut Bapak saat ini, peluang apa saja yang dimiliki Telkom Akses?

Sarana dari telekomunikasi itu peluang yang sangat besar disitu, jadi dari layanan indihome dan juga di bidang jasa jadi kita fokus di jasa telekomunikasi dan informasi.

10. Menurut Bapak bagaimana tingkat permintaan masyarakat terhadap produk dan jasa PT. Telkom Akses?

Permintaan pasar tinggi dan produknya dari Telkom yaitu produknya yang utama yaitu indihome. Pangsa pasarnya yaitu mulai dari anak-anak sekolah maupun orang tua di rumah.

11. Menurut Bapak apakah kebijakan pemerintah dapat mempengaruhi pertumbuhan ekonomi dan bisa berdampak langsung terhadap Telkom?

Iya, karena kebijakan pemerintah dapat mempengaruhi. Misalnya, kita disini main kecepatan dan jasa kecepatannya. Kecepatanya kita kan maksimal masih 100 mega. Entah sekarang di negara-negara lain itu diatasnya Telkom dan jika nantinya Telkom dibatasi segitu dan kompetitor lain bisa di atas, itu yang akan dapat mempengaruhi Telkom.

12. Apakah pimpinan selalu memberikan motivasi kepada karyawan dalam melaksanakan tugasnya?

Pimpinan selalu memberikan motivasi kepada karyawan. Contohnya setiap pagi kita melakukan briefing antara staf dan teksini serta pimpinan.

13. Menurut Bapak, bagaimana penerapan sistem penilaian dan evaluasi kinerja karyawan pada PT. Telkom Akses ?

Sistem penilaian di Telkom ada sistem dari atasan ke bawahan, bawahan ke atasan. Jadi, temen-temen satu level ada juga mempunyai penilaian sendiri (penilaian bertingkat juga).

14. Apakah ada hambatan yang dialami selama ini oleh Bapak dalam melaksanakan tugas ?

Tidak ada hambatan have fun saja

15. Menurut Bapak pada saat ini kelemahan apa yang ada di perusahaan?.

Sistem nya masih sistem kekeluargaan dan sistem kontrak kerja antara karyawan dengan perusahaan masih belum jelas.



Nama Informan : Andina Ayu H

Jenis kelamin : Perempuan

Jabatan : OFF 2 HR Service

Pertanyaan dan Jawaban Informan

1. Sudah berapa lama Ibu bekerja di Telkom Akses Sidoarjo? Apakah yang membuat Ibu nyaman bekerja di Telkom ?

Saya bekerja di Telkom Akses hampir sudah 3 tahun dan yang membuat saya nyaman yaitu solidaritas antar karyawan sangat tinggi dan kepedulian pemimpin atau manajer tidak lepas begitu saja serta pemimpin peduli terhadap bawahan atau karyawan.

2. Menurut Ibu, apa yang menjadi keunggulan atau kekuatan PT. Telkom Akses diantara unit bisnis lainnya ?

Telkom akses bisnisnya yaitu indihome. Indihome terbagi dari beberapa layanan. Untuk keunggulan dari unit bisnis lainnya yaitu bidang pelayanan telekomunikasi dan informasi. Untuk Keunggulan atau kekuatan indihome lebih cepat, lebih stabil untuk koneksinya karena indihome menggunakan fiber optik, bukan tembaga lagi sedangkan jika menggunakan tembaga pada waktu musim hujan gangguan.

3. Menurut Ibu, Budaya Kerja apa yang biasanya diterapkan sehingga karyawan dapat berkinerja dengan baik dan budaya kerja yang diterapkan apa sudah maksimal?

Budaya yang diterapkan Telkom Akses yaitu solid, split dan smart. Solid yaitu antara karyawan dengan karyawan yang lain menjaga solidaritas. Split yaitu pelayanan untuk cepat dan tanggap menangani target-target dari atas. Smart yaitu kerjanya tidak main kerja begitu saja dan kita juga berfikir untuk kedepannya bagaimana dalam mencapai target untuk bisa tetap dan bagaimana dibutuhkan smart dalam bekerja. Budaya yang diterapkan oleh perusahaan sudah maksimal sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik.

4. Apakah fasilitas sarana dan prasarana yang ada sudah mampu menunjang kinerja karyawan?

Fasilitas sarana dan prasarana yang di sediakan oleh Telkom Akses sudah terlengkapi sehingga mampu menunjang kinerja karyawan. Contohnya teknisi kerjanya di lapangan, bahaya nya lebih tinggi dari pada kerja yang ada di kantor yaitu menaiki tiang. Telkom Akses sudah memberi safety belt, helm dan kelengkapan untuk keamanan kerja. Selain itu teknisi dilengkapi dengan motor dari perusahaan. Sedangkan yang berada di kantor untuk admin sendiri dilengkapi dengan pc dan laptop masing-masing.

5. Menurut Ibu apakah pendidikan dan pelatihan yang disediakan perusahaan mampu untuk meningkatkan SDM nya ?

Pendidikan dan pelatihan yang disediakan perusahaan dapat meningkatkan kualitas SDM sehingga karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan mampu meningkatkan skill karyawan. Telkom Akses mempunyai kelas yaitu fiber academy. Jadi setiap SDM yang kurang kompeten atau ada yang mau mengikuti pelatihan bisa mengajukan sendiri ke fiber academy yang berada di Telkom Sepanjang. Di Telkom Sepanjang ada fiber expert (kemampuan terbaik).

6. Menurut Ibu apakah PT. Telkom Akses menerapkan sistem Reward dan Punishment bagi karyawan ?

Perusahaan sudah menerapkan sistem reward dan punishment bagi karyawan. Telkom Akses bekerja nya sesuai target kalau bisa melebihi target. Contohnya teknisi ada yang melebihi target Telkom memberi perbulannya reward. Untuk punishment, contohnya target 3 bulan tidak tercapai kita langsung mengeluarkan SP 1. Kita kasih jenjang waktu 3 bulan tidak tercapai juga kita memberi SP 2 dan akhirnya nanti SP 3.

7. Menurut Ibu apakah produk dan layananan yang di kelola PT Telkom Akses sesuai dengan kebutuhan konsumen?

Untuk layanannya indihome saya rasa sesuai dengan kebutuhan apa lagi sekarang orang tidak bisa jauh-jauh dari internet. Indihome memfasilitasi layanan internet, UseeTv serta dapat menonton tv yang di luar negeri dan menurut saya sesuai.

8. Menurut Ibu Resiko apa saja yang mungkin akan di hadapi oleh PT. Telkom Akses di masa depan ?

- a. Resiko bisnisnya diluar sana sudah mulai banyak kompetitor-kompetitor yang bergerak dalam bidang yang sama. Misalnya indihome kita kedepan makin jelek pasti pelanggan atau customer itu lebih memilih ke kompetitor.
- b. Pembangunan daerah sekarang lagi banyak perombakan jalan. Telkom mempunyai kabel di bawah pasti terkena gangguan..
9. Menurut Ibu saat ini, peluang apa saja yang dimiliki Telkom Akses?
- Tanggapan masyarakat terhadap Telkom Akses meningkat sehingga banyak masyarakat yang menggunakan indihome dan di Sidoarjo masih belum semua daerah bisa dipasang indihome. Jadi dari Telkom Akses ada tim pembangunan. Jika daerah tersebut belum bisa dipasang indihome maka tim pemangunan tersebut akan pasang indihome.
10. Menurut Ibu bagaimana tingkat permintaan masyarakat terhadap produk dan jasa PT. Telkom Akses?
- Permintaan pasar lumayan tinggi. Perkembangan jaman di sini sangat menentukan yaitu masyarakat membutuhkan internet. Internet di minati oleh semua kalangan mulai dari anak umur 5 tahun yang sudah memegang gadget dan membuat banyak permintaan tanggapan masyarakat terhadap Telkom Akses meningkat.
11. Menurut Ibu apakah kebijakan pemerintah dapat mempengaruhi pertumbuhan ekonomi dan bisa berdampak langsung terhadap Telkom?
- Bisa sangat mempengaruhi kebijakan pemerintah. Contohnya kebijakan pemerintah yang menambah lowongan pekerjaan atau memberantas pengangguran.
12. Apakah pimpinan selalu memberikan motivasi kepada karyawan dalam melaksanakan tugasnya ?
- Iya, pimpinan atau manajer selalu peduli terhadap karyawan. Setiap pagi kita melakukan briefing (pengarahan) jam setengah 8 dan ada manajer yang selalu memberikan motivasi terhadap karyawan dalam meningkatkan pentingnya kemandirian dan keselamatan kerja.
13. Menurut Ibu, bagaimana penerapan sistem penilaian dan evaluasi kinerja karyawan pada PT. Telkom Akses ?

Telkom Akses penerapan sistem evaluasi kinerjanya yaitu dalam bekerja setiap 3 bulan di ukur dengan menggunakan sistem namanya sistem A2S, teknisi bisa di ukur menggunakan sistem kerjanya yaitu mencapai target atau tidak dan penilaian advrider yaitu penilaian 360 drajat . Penilaian Advrider dilakukan setiap semester dan dilakukan setahun 2 kali. Dilakukan bulan juli dan desember untuk melakukan penilaian advrider. Contoh penilaian advrider karyawan dinilai dengan bawahan, rekan sekerja dan atasan dan menilainya diri sendiri sangat berpengaruh kedepannya untuk jenjang karir.

14. Apakah ada hambatan yang dialami selama ini oleh Ibu dalam melaksanakan tugas ?

Hambatan pasti ada. Salah satu nya saya megang SDM. Jumlah karyawan yang berada di Sidoarjo kurang lebih 150 an hampir 200. Saya di Telkom Akses Sidoarjo megang Jombang, pandaan, dan Mojokerta. Hambatannya yaitu kalau di minta in data agak sulit karena karyawannya banyak.

15. Menurut Ibu pada saat ini kelemahan apa yang ada di perusahaan?

Kita hanya terfokus pada satu bisnis yaitu indihome. Kalau indihomanya tidak berkembang lebih bagus omongannya pendapatannya akan berkurang, sedangkan karyawannya banyak dan bisnisnya terfokus pada satu.



Nama Informan : Fajar Rizki Febrianto

Jenis kelamin : Laki-laki

Jabatan : Supervisor

Pertanyaan dan Jawaban Informan

1. Sudah berapa lama Bapak bekerja di Telkom Akses Sidoarjo? Apakah yang membuat anda nyaman bekerja di Telkom ?

Saya telah bekerja di Telkom Akses sudah 4 tahun, dan yang membuat saya nyaman bekerja di Telkom Akses yaitu suasa kerja yang nyaman dan rasa kekeluargaan yang harmonis antara karyawan dengan karyawan yang lain.

2. Menurut Bapak, apa yang menjadi keunggulan atau kekuatan PT. Telkom Akses diantara unit bisnis lainnya ?

Telkom Akses ini bisnisnya indihome dan keunggulan indihome sendiri menggunakan kabel fiber optik. Indihome internetnya lebih cepat dan stabil.

3. Menurut Bapak, Budaya Kerja apa yang biasanya diterapkan sehingga karyawan dapat berkinerja dengan baik dan budaya kerja yang diterapkan apa sudah maksimal?

Dengan menciptakan budaya kerja yang baik, ditunjang dengan kerja sama antar karyawan, menciptakan kondisi budaya kerja yang kondusif sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan perusahaan dan budaya yang di terapkan di Telkom akses sudah maksimal.

4. Apakah fasilitas sarana dan prasarana yang ada sudah mampu menunjang kinerja karyawan?

Menurut saya fasilitas sarana dan prasarana yang di sediakan oleh perusahaan dapat menunjang kinerja karyawan. Contohnya fasilitas kantor yang lengkap dan di dukung dengan lingkungan kerja yang memiliki ruangan yang cukup luas dan penerangan cahaya yang cukup.

5. Menurut Bapak apakah pendidikan dan pelatihan yang disediakan perusahaan mampu untuk meningkatkan SDM nya ?

Menurut saya iya, pendidikan dan pelatihan yang ada di Telkom Akses dapat meningkatkan kemampuan serta keterampilan karyawan dalam melaksanakan

tugas dan meningkatkan semangat kerja karyawan terhadap perusahaan. Contohnya di Telkom Akses ada pendidikan dan pelatihan yaitu FA (fiber academy).

6. Menurut Bapak apakah PT. Telkom Akses menerapkan sistem Reward dan Punishment bagi karyawan ?

Iya menerapkan reward dan Punishment. Untuk reward di Telkom Akses sebagai apresiasi yang di berikan kepada karyawan sehingga karyawan dapat bekerja lebih baik. Contohnya karyawan yang mencapai target akan mendapat penghargaan serta mendapatkan jenjang karir yang baik

7. Menurut Bapak apakah produk dan layanan yang di kelola PT Telkom Akses sesuai dengan kebutuhan konsumen?

Menurut saya iya, produk dan layanan yang di kelola Telkom Akses sesuai dengan kebutuhan masyarakat dengan meningkatnya masyarakat yang memasang produk dan layanan Telkom Akses.

8. Menurut Bapak resiko apa saja yang mungkin akan di hadapi oleh PT. Telkom Akses di masa depan ?

Pembangunan atau perombakan jalan sehingga akan terkena gangguan dan kena bego.

9. Menurut Bapak saat ini, peluang apa saja yang dimiliki Telkom Akses?

Contohnya di setiap perusahaan pasti ada sistem penilaian dan evaluasi kinerja dan di Telkom Akses jika karyawan sistem penilaian dan evaluasinya baik akan mendapat jenjang karir yang baik dan akan mendapat reward.

10. Menurut Bapak bagaimana tingkat permintaan masyarakat terhadap produk dan jasa PT. Telkom Akses?

Masyarakat atau konsumen saat ini membutuhkan internet dan Telkom Akses menyediakan indihome. Internet dibutuhkan dari semua kalangan mulai dari anak-anak sampai orang tua.

11. Menurut Bapak apakah kebijakan pemerintah dapat mempengaruhi pertumbuhan ekonomi dan bisa berdampak langsung terhadap Telkom?

Iya bisa berdampak. Misalkan perusahaan hanya di batasin kecepatannya hanya 10 mega. Telkom Akses bermain dengan jasa kecepatan.

12. Apakah pimpinan selalu memberikan motivasi kepada karyawan dalam melaksanakan tugasnya?

Pimpinan selalu memberi motivasi sehingga dapat tercapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Contohnya, setiap pagi sebelum bekerja pimpinan dan karyawan melakukan breafing.

13. Menurut Bapak, bagaimana penerapan sistem penilaian dan evaluasi kinerja karyawan pada PT. Telkom Akses ?

Penilaian kinerja sangat dibutuhkan di dalam organisasi karena untuk mengukur segala kontribusi karyawan terhadap organisasi atau perusahaan. Contohnya, penilaian di Telkom Akses yaitu sistem dari atasan ke bawahan, bawahan ke atasan.

14. Apakah ada hambatan yang dialami selama ini oleh Bapak dalam melaksanakan tugas ?

Hambatan dalam bekerja pasti ada. Contohnya Teknisi yang tidak mencapai target dalam 3 bulan akan mendapat SP (Surat Peringatan).



Nama Informan : Rifqi Nadya Afiyati

Jenis kelamin : Perempuan

Jabatan : Staff

Pertanyaan dan Jawaban Informan

1. Sudah berapa lama Ibu bekerja di Telkom Akses Sidoarjo? Apakah yang membuat Ibu nyaman bekerja di Telkom ?

Saya bekerja di Telkom Akses sudah 2 tahun dan yang membuat saya nyaman yaitu rasa kekeluargaan dan solidaritas antar karyawan yang sangat erat.

2. Menurut Ibu, apa yang menjadi keunggulan atau kekuatan PT. Telkom Akses diantara unit bisnis lainnya ?

Telkom akses bisnisnya yaitu indihome. Untuk Keunggulan atau kekuatan indihome lebih cepat, lebih stabil untuk koneksinya karena indohome menggunakan fiber optik, bukan tembaga lagi.

3. Menurut Ibu, Budaya Kerja apa yang biasanya diterapkan sehingga karyawan dapat berkinerja dengan baik dan budaya kerja yang diterapkan apa sudah maksimal

Budaya yang diterapkan Telkom Akses yaitu solid, split dan smart. Budaya yang diterapkan oleh perusahaan sudah maksimal sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik dan sesuai dengan SOP.

4. Apakah fasilitas sarana dan prasarana yang ada sudah mampu menunjang kinerja karyawan?

Fasilitas sarana dan prasarana yang di sediakan oleh Telkom Akses sudah lengkap dan dapat menunjang kinerja karyawan dengan baik.

5. Menurut Ibu apakah pendidikan dan pelatihan yang disediakan perusahaan mampu untuk meningkatkan SDM nya ?

Pendidikan dan pelatihan yang disediakan perusahaan dapat meningkatkan kinerja SDM. Telkom Akses mempunyai pendidikan dan pelatihan yaitu FA (fiber academy) untuk mendidik karyawan baru atau karyawan yang perlu di *upgrade skill* nya

6. Menurut Ibu apakah PT. Telkom Akses menerapkan sistem Reward dan Punishment bagi karyawan ?

Perusahaan sudah menerapkan sistem reward dan punishment bagi karyawan. Untuk reward nya berupa penghargaan yang setiap bulan sekali diberikan kepada teknisi terbaik sedangkan punishment contohnya target 3 bulan tidak tercapai kita langsung mengeluarkan SP 1 dan seterusnya.

7. Menurut Ibu apakah produk dan layananan yang di kelola PT Telkom Akses sesuai dengan kebutuhan konsumen?

Untuk produk dan layanan indihome saya rasa sesuai dengan kebutuhan konsumen atau masyarakat.

8. Menurut Ibu Resiko apa saja yang mungkin akan di hadapi oleh PT. Telkom Akses di masa depan ?

Resiko Telkom Akses sudah mulai banyak kompetitor-kompetitor yang bergerak dalam bidang yang sama.

9. Menurut Ibu saat ini, peluang apa saja yang dimiliki Telkom Akses?

Tanggapan masyarakat terhadap Telkom Akses meningkat sehingga banyak masyarakat yang menggunakan indihome serta industri telekomunikasi dan informasi akan terus memiliki peran penting di Indonesia.

10. Menurut Ibu bagaimana tingkat permintaan masyarakat terhadap produk dan jasa PT. Telkom Akses?

Permintaan pasar tinggi dan perkembangan saat ini sangat menentukan yaitu masyarakat membutuhkan internet.

11. Menurut Ibu apakah kebijakan pemerintah dapat mempengaruhi pertumbuhan ekonomi dan bisa berdampak langsung terhadap Telkom?

Bisa mempengaruhi, contohnya kebijakan pemerintah yang menambah lowongan pekerjaan.

12. Apakah pimpinan selalu memberikan motivasi kepada karyawan dalam melaksanakan tugasnya ?

Pimpinan selalu memberi motivasi. Contohnya setiap pagi kita melakukan briefing (pengarahan) dan manajer memberikan motivasi terhadap karyawan dalam bekerja.

13. Menurut Ibu, bagaimana penerapan sistem penilaian dan evaluasi kinerja karyawan pada PT. Telkom Akses ?

Sistem penilaian dan evaluasi kinerja di Telkom Akses ada sistem dari atasan ke bawahan, bawahan ke atasan. Jadi, temen-temen satu level ada juga mempunyai penilaian sendiri (penilaian bertingkat juga).

14. Apakah ada hambatan yang dialami selama ini oleh Ibu dalam melaksanakan tugas ?

Setiap bekerja pasti ada hambatan. Contohnya, jika pembayaran atau tagihan yang tidak cair karena adanya administrasi yang belum lengkap.

15. Menurut Ibu pada saat ini kelemahan apa yang ada di perusahaan?

Kita hanya terfokus pada satu bisnis yaitu indihome serta konsumen yang sering tidak konsisten pada saat mengatur waktu dalam pemasangan wifi.



Nama Informan : Vicky Nur Jayanah

Jenis kelamin : Perempuan

Jabatan : Staff

Pertanyaan dan Jawaban Informan

1. Sudah berapa lama Ibu bekerja di Telkom Akses Sidoarjo? Apakah yang membuat Ibu nyaman bekerja di Telkom ?

Saya bekerja di Telkom Akses sudah hampir 2 tahun dan yang membuat saya nyaman yaitu rasa kekeluargaan yang erat.

2. Menurut Ibu, apa yang menjadi keunggulan atau kekuatan PT. Telkom Akses diantara unit bisnis lainnya ?

Telkom akses merupakan anak perusahaan dan telkom akses bergerak dalam bidang layanan indihome. Keunggulan Telkom Akses yaitu di penanganan jaringan mulai dari jaringan coper, tembaga sampai jaringan fiber.

3. Menurut Ibu, Budaya Kerja apa yang biasanya diterapkan sehingga karyawan dapat berkinerja dengan baik dan budaya kerja yang diterapkan apa sudah maksimal?

Budaya yang diterapkan yaitu budaya yang rajin, rawat, rapi, resik, ringkas, dan ramah.

4. Apakah fasilitas sarana dan prasarana yang ada sudah mampu menunjang kinerja karyawan?

Telkom akses sarana dan prasarana sudah cukup lengkap. Contohnya peralatan dan perlengkapan sudah terpenuhi seperti laptop untuk teknisi seperti safety belt dan perlengkapan untuk keamanan kerja.

5. Menurut Ibu apakah pendidikan dan pelatihan yang disediakan perusahaan mampu untuk meningkatkan SDM nya ?

Telkom Akses mempunyai pendidikan dan pelatihan yaitu fiber academy. Perusahaan menyediakan dan pelatihan agar karyawan dapat mengembangkan keahlian sehingga dapat lebih cepat dan efektif dalam bekerja.

6. Menurut Ibu apakah PT. Telkom Akses menerapkan sistem Reward dan Punishment bagi karyawan ?

Perusahaan sudah menerapkan sistem reward dan punishment bagi karyawan. Contohnya teknisi yang melebihi target perusahaan memberikan perbulannya reward. Untuk punishment, contohnya target 3 bulan tidak tercapai kita langsung mengeluarkan SP 1.

7. Menurut Ibu apakah produk dan layananan yang di kelola PT Telkom Akses sesuai dengan kebutuhan konsumen?

Untuk layanannya indihome saya rasa sesuai dengan kebutuhan masyarakat karena masyarakat sekarang membutuhkan internet dan Telkom Akses sudah dapat memenuhi kebutuhan konsumen.

8. Menurut Ibu Resiko apa saja yang mungkin akan di hadapi oleh PT. Telkom Akses di masa depan ?

Resiko yang dihadapi oleh Telkom Akses yaitu kompetitor serta pembangunan atau perombakan jalan serta Telkom mempunyai kabel di atas.

9. Menurut Ibu saat ini, peluang apa saja yang dimiliki Telkom Akses?

Tanggapan masyarakat terhadap Telkom Akses meningkat serta bidang telekomunikasi itu peluang yang besar.

10. Menurut Ibu bagaimana tingkat permintaan masyarakat terhadap produk dan jasa PT. Telkom Akses?

Permintaan cukup tinggi terhadap produk dan jasa Telkom Akses.

11. Menurut Ibu apakah kebijakan pemerintah dapat mempengaruhi pertumbuhan ekonomi dan bisa berdampak langsung terhadap Telkom?

Bisa sangat mempengaruhi kebijakan pemerintah. Contohnya kebijakan pemerintah yang menambah lowongan pekerjaan.

12. Apakah pimpinan selalu memberikan motivasi kepada karyawan dalam melaksanakan tugasnya ?

Iya, pimpinan selalu memberi motivasi sehingga pimpinan bisa mempertahankan loyalitas karyawan terhadap organisasi serta menciptakan hubungan kerja yang baik antara karyawan dan pimpinan. Contohnya, setiap pagi ada briefing.

13. Menurut Ibu, bagaimana penerapan sistem penilaian dan evaluasi kinerja karyawan pada PT. Telkom Akses ?

Penilaian kinerja dapat meningkatkan kinerja karyawan di masa yang akan datang. Penilaian kinerja dapat mengukur kinerja karyawan sampai sejauh mana. Penerapan sistem evaluasi kinerja di Telkom Akses di ukur dalam 3 bulan sekali.

14. Apakah ada hambatan yang dialami selama ini oleh Ibu dalam melaksanakan tugas ?

Dalam bekerja pasti ada hambatan. Misalnya struktur yang sring berubah-ubah sehingga terjadi rotasi karyawan.

15. Menurut Ibu pada saat ini kelemahan apa yang ada di perusahaan?

Konsumen yang sering tidak konsisten pada saat mengatur waktu dalam pemasangan wifi.



Lampiran 3

Gambar PT. Telkom Akses Sidoarjo

1. Halaman Depan PT. Telkom Akses Sidoarjo







2. Ruang PT. Telkom Akses Sidoarjo





3. Pendidikan dan Pelatihan di PT. Telkom Akses Sidoarjo



4. Wawancara dengan Manajer dan beberapa karyawan PT. Telkom Akses Sidoarjo





