

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Persaingan bisnis di semua sektor industri meningkat tajam dalam era globalisasi. Perusahaan menghadapi tantangan perubahan lingkungan yang luar biasa seperti krisis keuangan, tidak menentunya kondisi ekonomi serta perkembangan pengetahuan dan teknologi. Kesuksesan sebuah organisasi di masa depan akan bergantung pada kapasitas organisasi untuk belajar, mendapatkan pengetahuan baru dan mengelola karyawan sebagai aset intelektual (Nafukho,2009). Oleh sebab itu hanya perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif saja lah yang mampu bertahan dan memenangkan persaingan bisnis tersebut.

Dalam menjalankan usaha saat ini, faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi bukan lagi mesin canggih namun yang terpenting bagi organisasi adalah sumber daya manusianya. Apapun bentuk serta tujuan organisasi umumnya dibuat berdasarkan visi untuk kepentingan manusia. Manusia merupakan faktor produksi yang paling mahal dan sulit untuk dikelola dan manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi. Dengan pengelolaan faktor manusia yang baik dan benar dapat menghasilkan kinerja organisasi yang optimal.

Rivai (2009) mendefinisikan sumber daya manusia yang selanjutnya disingkat SDM sebagai orang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi. Setiap organisasi tentunya memiliki tujuan yang berbeda-beda, maka dari itu kemampuan SDM yang dibutuhkan pun akan berbeda pada tiap-tiap organisasi. Sebaik apapun kemampuan SDM tidak akan mampu menghasilkan output maksimal jika kemampuannya tersebut tidak bersifat praktis atau dengan kata lain tidak siap pakai.

Dengan kata lain SDM merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi (Hariandja, 2002).

Keberhasilan organisasi tidak hanya mencakup dari baiknya sistem pengelolaan keuangan organisasi, besar keuntungan yang diperoleh organisasi, ataupun luasnya jaringan organisasi saat ini, namun juga ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM dalam hal ini pegawai yang baik dan handal serta mampu mengoptimalkan kinerja, tidak terkecuali pada organisasi PT. Telkom Indonesia.

PT. Telkom Indonesia Tbk adalah perusahaan informasi dan komunikasi serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap di Indonesia. Telkom mengklaim sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia dengan jumlah pelanggan telepon tetap sebanyak 15 juta dan pelanggan seluler sebanyak 104 juta. Telkom merupakan salah satu BUMN yang sahamnya saat ini dimiliki oleh pemerintah Indonesia 52,56% dan 47,44% dimiliki oleh publik,

Bank of New York dan investor dalam negeri. Telkom juga menjadi pemegang saham mayoritas di 13 anak perusahaan, termasuk PT Telekomunikasi Selular (Telkomsel). Dengan visi “Be The King of Digital in The Region”, Misi “Lead Indonesian Digital Innovation and Globalization” tentunya pengelolaan SDM menjadi salah satu hal terpenting dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Mangkunegara (2009:67) mengartikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja juga dipandang sebagai proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja dan hasil pekerjaan itu sendiri menunjukkan kinerja. Kinerja didalam organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja. Kinerja organisasi sangat tergantung pada kinerja individu-individu anggota organisasi yang bersangkutan. Kinerja individu (*individual performance*) baik, maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik. Demikian halnya dengan perusahaan telekomunikasi, kinerjanya akan sangat tergantung dari kinerja para karyawan yang ada di dalam organisasi tersebut.

Berbicara tentang penilaian kinerja PT Telekomunikasi Indonesia, TBK dinilai dari 2 (dua) aspek, yaitu performansi dan kompetensi. Penilaian performansi dihasilkan dari penilaian apakah karyawan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target atau melaksanakan program kerja tepat waktu dalam periode tertentu yang telah ditetapkan perusahaan, sedangkan untuk penilaian kompetensi merupakan penilaian kemampuan yang dimiliki individu, penilaian kompetensi

dilakukan oleh atasan, rekan sekerja dan bawahan. Salah satu penilaian kinerja karyawan Telkom Regional III Jawa barat sendiri ditentukan oleh tiga faktor besar, diantaranya adalah kuantitas kerja, kualitas kerja serta tingkat kehadiran karyawan saat jam kerja. Ketiga indikator tersebut dihitung dan di rata-ratakan , lalu dibandingkan dengan target capaian kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan untuk setiap individu.

Berikut adalah tabel Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan melalui sistem Manajemen Kinerja Unit/Individu (SMKU/I) Telkom Regional III Jawa Barat Januari 2016- April 2016:

**Tabel 1.1 Rekapitulasi penilaian Kinerja Karyawan**

Rentang Penilaian Skor Kinerja	Bulan							
	Jan 16		Feb 16		Mar 16		Apr 16	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
91-100%	619	66.4%	562	60.2%	586	62.8%	562	60.2%
81-90%	248	26.5%	330	35.4%	289	31.0%	330	35.4%
71-80%	66	7.1%	41	4.4%	58	6.2%	41	4.4%
61-70%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Jumlah Karyawan	933		933		933		933	

Sumber : Bagian SDM PT. Telkom

Keterangan :

< 91% belum memenuhi standar minimal

> atau = 91% memenuhi standar minimal

Data pada Tabel 1.1 bahwa hasil penilaian kinerja jadi bulan januari 2016 menunjukkan nilai 66,4% pada karyawan yang dianggap memenuhi standar dalam

pencapaian kinerjanya, kemudian di bulan Februari 2016 mengalami penurunan dengan selisih 6,2% menjadi 60,2%. Namun kondisi yang menunjukkan progres tidak baik ini tidak bertahan lama, karena pada bulan maret 2016 justru mengalami kenaikan sebesar 2,6% menjadi 62,8%, hingga terjadi penurunan kembali pada bulan April 2016 dengan selisih 4,4% dari triwulan sebelumnya menjadi 58,4%. Berdasarkan data diatas menunjukan bahwa terjadinya fluktuasi atau penurunan pada bulan Februari dan April pada kinerja karyawan di Telkom Regional III Jawa Barat.

Rata-Rata Kinerja Karyawan, pada Tahun 2016-2017 menunjukkan hasil yang menggambarkan tidak optimalnya kinerja karyawan di level Band III ( setara manager) dan Band II ( setara GM). Berdasarkan hasil survei yang dilakukan terhadap seluruh karyawan PT Telkom Bandung.

**Tabel 1.2 Rata-Rata Kinerja Karyawan Tahun 2017**



Berdasarkan kinerja tahun 2016, triwulan ke empat terjadi penurunan rata-rata kinerja karyawan sebesar 0,87% dari kinerja triwulan ke tiga. Selanjutnya pada awal tahun 2017, terjadi peningkatan rata-rata kinerja yang cukup pesat yaitu

sebesar 2,76% dari akhir tahun 2016. Peningkatan rata-rata kinerja karyawan tidak berlangsung lama, karena pada triwulan kedua tahun 2017 terjadi lagi penurunan rata-rata kinerja sebesar 4,8%. Penurunan yang terjadi pada triwulan kedua tahun 2017 lebih besar dari pada penurunan pada triwulan ke empat 2016.

Jika dikembalikan pada tujuan penilaian kinerja, Menurut Mangkunegara (2005:10) "Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja karyawan." Keberhasilan karier seseorang ditentukan oleh: pendidikan formal, pengalaman kerja, sikap atasan, prestasi kerja bobot pekerjaan, lowongan jabatan, produktivitas kerja, kemampuan intelektual, kepribadian. Dengan adanya fluktuasi dari hasil penilaian kinerja karyawan tentunya penting untuk melakukan peningkatan dan perbaikan di beberapa area kompetensi dari karyawan, tentunya PT Telkom memiliki program-program peningkatan kompetensi maupun karir dari setiap personel.

Sementara yang sering terjadi di perusahaan adalah perilaku dan keterampilan yang disyaratkan perusahaan dan jabatan tidak mencapai suatu pemahaman dengan karyawan (Prihadi,2004:356). Sebagai efek dari hal tersebut, pengembangan karir karyawan terhambat dan tidak sesuai dengan kebutuhan akan pengembangan tersebut. Salah satu perusahaan yang menggunakan metode assessment center adalah PT Telkom, Tbk. **ACI** (*Assessment Center Indonesia*) merupakan salah satu unit bisnis Telkom yang bertujuan untuk melakukan proses identifikasi kompetensi terhadap kandidat-kandidat terpilih yang nantinya akan menduduki posisi tertentu di dalam perusahaan. Telkom merupakan instansi

pertama yang mencetuskan dan menerapkan metode *assessment center* di Indonesia, Telkom juga memprakarsai untuk melaksanakan seminar *Assessment Center* yang pertama dengan mengundang **Douglas Bray** pada tahun 1995 dan **Bill Byham** pada tahun 1997 dan kegiatan *assessment* ini terus berlanjut sampai dengan sekarang dengan pengembangan-pengembangan yang terus dilakukan, seperti pengembangan dari segi kompetensi dan kesesuaian dengan visi perusahaan yaitu *The Digital Way*

Dalam wawancara pada peserta 10-15 *assessment center*, mereka menyatakan dengan metode *assessment center*, dengan simulasi-simulasi yang diberikan mereka merasa didorong untuk melakukan suatu tugas yang berbeda dengan keseharian dan mereka merasa tertantang untuk melakukan hal tersebut. Mereka merasa metode sangat bagus, karena kedepannya jika mereka naik jabatan maka hal-hal ini lah yang akan mereka hadapi. Mereka merasa metode *assessment center* membangkitkan kemampuan yang lain, diluar dari kompetensi sehari-hari. Namun beberapa peserta pun menyampaikan bahwa simulasi yang diberikan berbeda dengan keseharian sehingga mereka merasa tidak bisa mengeluarkan seluruh kemampuan mereka untuk mengerjakan setiap simulasi yang diberikan. Peserta pun mempertanyakan apakah pekerjaan sehari-hari tidak bisa diukur untuk nilai akhir dari kelulusan *Assessment center*.

Berdasarkan hasil wawancara dari 10 dari hari 5 orang menyatakan bahwa *assesment center* yang dilakukan merupakan penilaian untuk bisa naik ke jenjang karir berikutnya, tetapi umpan balik yang diberikan belum optimal. Kalau dikaitkan dengan *performance managemet*, “ saya melihat nya bahwa orang

yang banyak diberi pekerjaan lah yang terlihat poin kerjanya, tapi sebetulnya itu tergantung posisi mana ia ditempatkan, merasa kasian untuk orang-orang yang tidak ditempatkan, di tempat yang sibuk, karena mereka jarang mendapatkan kesempatan karir. “

Dalam Faktanya pembinaan karir di lingkungan PT . Telkom Indonesia kerap kali menjadi perbincangan dikalangan personil karena dirasakan pelaksanaannya belum sepenuhnya mengacu pada kebijakan yang telah ditentukan dan cenderung masih sarat dengan nilai-nilai subjektifitas. Meskipun PT Telkomunikasi memiliki banyak program pengembangan karir. Telkom juga menerapkan pendekatan *Competency Based Human Resources Management* (“CBHRM”) dalam rangka penilaian terhadap kompetensi SDM yang ada. Model CBHRM terdiri atas *Core Competency (values)*, *Generic Competency (Personal Quality)*, dan *Specific Competency (Skill & Knowledge)*. Ketiga model ini dikembangkan dan disempurnakan untuk mendukung penilaian kemampuan pegawai secara adil dan transparan.

Jika dikaitkan dengan pengembangan karir dan kinerja, berdasarkan wawancara tidak terstruktur, 10 orang peserta hal ini dikarenakan kurangnya minat membaca dari para peserta assessment yang berdampak pada hasil assment, sehingga ketika mereka di ikutkan PAD ( *post Assessment Developoment*) para peserta mengalami kesulitan materi. Kurangnya *sharing knowlade* dengan para *expert* atau dalam hal ini atasan, rekan kerja. Hal lain yang diungkapkan peserta adalah, perasaan jenuh, terutama untuk para peseta yang tidak pernah diberikan umpan balik, kompetensi atau poin yang kurang dari hasil assessment sehingga



mereka tidak mengerti poin apa yang harus ditingkatkan, yang kedua adalah perasaan jenuh ketika sudah berkali-kali tidak lolos dan karir pun tetap, yang ketiga memasuki masa pensiun sehingga menimbulkan perasaan “ ah saya akan pensiun tahun depan”. “ saya sudah usia sudah tuas, usia saya 50 th.

Selanjutnya pada tabel 1.3 menunjukkan hasil prasurvey mengenai praduga adanya permasalahan pada pengembangan karir dan penerapan Assessment Center. Hasil prasurvey ini dilakukan kepada karyawan di level Band III ( setara manager) dan Band II ( setara GM) sebanyak 20 orang dengan menjawab pertanyaan “Ya” dan “Tidak”.

**Tabel 1.3 Pengembangan Karir Dan Assessment Center**

<b>NNo</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>YA</b>	<b>TIDAK</b>
11	Menurut pendapat saya organisasi menyelenggarakan seminar/ workshop untuk pengembangan karir	20	0
22	Saya merasa berpeluang meningkatkan kemampuan melalui training yang tepat untuk mengembangkan karir secara terbuka bagi seluruh personil	18	2
33	Menurut pendapat saya Sosialisasi/Post assesment Center sangat bermanfaat bagi peserta	17	3
34	Menurut pendapat saya Hasil assesment center menjadi pertimbangan dalam promosi jabatan dan pengembangan karir	19	1
55	Menurut pendapat saya Peserta mengetahui kekurangan dan kelebihan kemampuan yang dimilikinya melalui assesment center	7	13

Sumber: Hasil prasurvey pada karyawan Telkom reg III

Berdasarkan tabel 1.3 dapat disimpulkan bahwa praduga permasalahan Pengembangan Karir dan Aseessment Center diantaranya adalah organisasi memfasilitasi adanya pengembangan dan pelatihan untuk

mengembangkan *knowladge* dari para karyawan namun dengan kurangnya pemberian umpan balik atas kelebihan dan kekurangan para peserta dari hasil Assesment Center menyebabkan mereka tidak mengetahui poin apa yang harus ditingkatkan, ketika mengikuti post Assesment pun tidak banyak para peserta yang memang paham apa yang menjadi kekurangan untuk perbaikan Assesment berikutnya.

Berdasarkan data terlampir yang penulis dapatkan didapat jumlah karyawan Band III dan Band IV yang melakukan Knowledge Sharing yaitu riset dan community of practice di tahun 2016, dan 2017 per bulan Juli yang disajikan melalui tabel 1.3 dibawah ini:

**Tabel 1.4 Presentase Karyawan yang melakukan Kegiatan *Knowlade Sharing*.**

Band Posisi	Tahun 2016		Juli Tahun 2017	
	Band III	Band IV	Band III	Band IV
Jumlah Karyawan	78	48	88	52
Jumlah Karyawan yang melakukan <i>Knowledge Sharing</i>	56	31	28	19
Presentase Karyawan yang melakukan <i>Knowledge Sharing</i>	71,8%	64,5%	31,8%	36,5%
Presentase Karyawan yang belum melakukan <i>Knowledge Sharing</i>	28,2%	35,4%	68,2%	63,5%

Sumber : hasil olahan penulis (2017)

Data di atas menunjukkan bahwa presentase karyawan yang melakukan knowledge sharing pada tahun 2016, karyawan Band III yang melakukan knowlade

sharing memiliki presentase 71,8% dan Band IV sebesar 65,5% / Pada tahun 2017 per bulan juli menunjukkan penurunan presentasi karyawan yang melakukan Prodak knowlade sharing sebanyak 31,8% pada Band II dan 36,5% pada band IV.

Dari pemaparan data diatas, penulis menyimpulkan beberapa kendala yang menjadi praduga penyebab belum optimalnya penerapan Assessment Center terhadap pengembangan karir dan implikasinya pada kinerja karyawan yaitu:

1. Kurangnya kesadarkan karyawan terhadap budaya membaca
2. Kurangnya kesadaran karyawan terhadap kegiatan *Knowlade Sharing*
3. Umpan balik yang belum menjelaskan kelebihan serta kekurangan dan peserta
4. Hasil yang belum memuaskan selama berkali-kali menjalankan *Assesment Center*

Sebetulnya Telkom memiliki direktori kompetensi yang memuat daftar kompetensi yang diperlukan perusahaan yang senantiasa diperbaharui agar mampu menyesuaikan dengan dinamika lingkungan bisnis Perusahaan. Dengan penerapan nilai Perusahaan (*core values*), yaitu *Commitment to Long Term*, *Customer First*, *Caring Meritocracy*, *Co-Creation of Win-Win Partnership*, dan *Collaborative Innovation* atau disebut Telkom 5C. Perusahaan pun menyesuaikan sejumlah kompetensi yang terdapat dalam direktorikompetensi keterampilan dan pengetahuan agar sesuai dengan perubahan portfolio bisnis perusahaan.

Salah satu cara untuk menggali kemampuan manajerial agar metode pengembangan SDM memiliki kekuatan yang cukup tinggi dalam memprediksi

tingkat keberhasilan seseorang dan kinerja yang dihasilkan dalam suatu posisi yang direncanakan baginya, sehingga biaya yang dikeluarkan memadai dengan hasil yang diperoleh. Disinilah kemudian kita bersinggungan dengan sebuah metode Assessment Center yang merupakan salah satu metode penilaian yang digunakan oleh organisasi guna mengevaluasi dan mengembangkan SDM sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan organisasi.

PT Telkom Tbk. Mentransformasi Assessment Center Telkom (ACT) menjadi Assessment Center Indonesia (ACI), guna mendorong kinerja sumber daya manusia di Indonesia. Assessment Center merupakan sebuah metode penilaian potensi individu dalam menangan tanggung jawab di masa datang melalui simulasi perilaku. Sejauh ini, Telkom telah memanfaatkan metode assesment center ini terhadap lebih dari 20.000 karyawan PT telkom dan juga 4.000 karyawan di lingkungan eskternal. Dari hal yang disampaikan Perkumpulan Assessment Center Indonesia (PASSTI) bahwa, mengapa Assessment Center penting bagi organisasi? Assessment diperlukan untuk menjaga aset organisasi, Training sebagai salah satu solusi yang tepat untuk mengatasi masalah, pemborosan waktu dan sumber daya perlu dihentikan, Dapat diidentifikasi kompetensi yang spesifik, membangun Talent pool, membantu mengidentifikasi karyawan potensial, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya.

Seperti halnya yang diungkapkan oleh Rivai dan Basri, (2005:395) yaitu “jika assesment center menilai kekuatan dan kelemahan individu dan orang mempunyai suatu cara untuk melakukan perbaikan pada wilayah

kekurangannya, pusat penilaian ini dapat menjadi kekuatan positif dalam pengembangan bakat atau karir mendatang.” Bahwa pelatihan dianggap kurang objektif sebab yang dinilai adalah pekerjaan yang sedang dijabatnya atau yang lalu, bukan jabatan yang akan dijabatnya nanti. Oleh sebabnya penjelasan diatas, maka dapat diketahui ( disimpulkan sementara) bahwa salah satu metode yang dianggap membantu menghasilkan karyawan dalam hal pengembangan karir mereka adalah metode *Assessment center*, karena metode *assessment center* tersebut menggunakan simulasi-simulasi yang diprediksi akan terjadi pada saat pekerja tersebut memangku jabatan yang akan dijabatnya nanti.

Ketika proses *assessment center* didalam suatu perusahaan selesai dilakukan, maka peserta *assessment* akan mendapatkan umpan balik mengenai kinerja mereka berupa laporan *one sheet report* ataupun laporan keseluruhan dari kelebihan dan kekurangan karyawan didalam kinerjanya. Sehubungan dengan hal tersebut akan lebih memadai bila dibuat program pengembangan bagi karyawan.

Seiring dengan perkembangan visi misi dari PT Telkom Indonesia, ACI melakukan penyesuaian program-program *Assesment* yaitu *Strategic Map Assesment Center Indonesia*. *Vision, To Become Trusted Strategic Patner In Assemencet & Talent Develompment In The Region*. *Mission, Creating Competitiveness Of ACI Service, Crafting The Best Leader & People, Capturing Value- Creating Potential In Business & Corporate Value Through ACI Service*. *Work Ethnic: Accuracy, Co-Opetitive, Intensify*. Dari visi misi ACI diturunkan ke dalam program ACI *Strategic Objectives 2017-2021* yaitu *Competing in The*

*Region as a assesment and development services, Center Of Excellence for assesment and development services in Indonesia, Global Standar in Assessment Center.* Berikut data kegiatan pelaksanaan Assesment Center :

**Tabel 1.5 Assesment Event Planning Description Of Assessment Activities In 2017**

LEVEL	SUMMARY (PARTISIPAN)
C LEVEL	60
TOP LEVEL (BP1-BP2)	330
MIDDEL LEVEL (BP3)	1014
FIRST LEVEL (BP4-PKWT)	666
IN FIELD ASSESSMENT	60

Dari keseluruhan peserta yang mengikuti kegiatan assesment center, mendapatkan hasil dan rekomendasi sesuai dengan hasil assesment center yang diterima, berupa *Ready, Ready with, Need improvement*. Namun apakah setelah assesment mereka mendapatkan pengembangan karir sesuai seperti yang mereka butuhkan, apakah hasil assesment dirasa atau dipersepsi sama dengan penilaian kerja mereka selama ini dan apakah mereka mendapatkan umpan balik yang sesuai seperti yang mereka harapkan seperti kelebihan dan kekurangan mereka. Apakah harapan dari manajemen akan sama dengan harapan dari para karyawan tentang digunakan metode assesment center yang sedang dilaksanakan tersebut dikaitkan dengan pengembangan karir di PT Telkom. Dari table permasalahan diatas, penulis tertarik mengambil judul penelitian “ PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN PENERAPAN ASSESSMENT CENTER TERHADAP KINERJA KARYAWAN TELKOM REG III BANDUNG” yang diharapkan dapat meningkatkan metode asesment center Telkom Indonesia

untuk dapat membantu pegawai mengenali kompetensi yang mereka butuhkan agar dapat meningkatkan karir pekerjaan.

## 1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

### 1.2.1 Identifikasi Masalah

1. Terdapat indikasi, kinerja personel belum optimal dikarenakan belum memenuhi 2 (dua) aspek penilaian yang diterapkan PT Telkom Reg III Bandung.
2. Terdapat dugaan pengembangan karir belum dilaksanakan secara optimal
3. Terdapat indikasi bahwa pemanfaatan assesment center belum optimal dan belum sepenuhnya dijadikan dasar untuk pengembangan karir.
4. Umpan balik yang disampaikan di indikasi belum sepenuhnya membantu pegawai untuk meningkatkan potensi yang dimiliki untuk jenjang karir berikutnya.

### 1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah, dapatlah dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengembangan karir di PT Telkom Reg III Bandung. dilaksanakan?
2. Bagaimana penerapan *Assesment center* di terapkan di PT Telkom Reg III Bandung. ?
3. Bagaimana kinerja personel di PT Telkom Reg III Bandung ?

4. Apakah terdapat pengaruh pengembangan karir dan Assesment center terhadap kinerja personel PT Telkom Reg III Bandung baik secara simultan maupun parsial ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang diajukan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh yang dirasakan karyawan tentang penggunaan metode *assessment center* terhadap pelaksanaan pengembangan karir PT Telkom Indonesia
2. Untuk mengetahui dan menganalisa penilaian kinerja dengan hasil *assessment*
3. Menganalisa kinerja PT Telkom Indonesia
4. Mengetahui pengaruh pengembangan karir dan assesment center terhadap kinerja personel PT Telkom Indonesai baik secara simultan maupun parsial.

### 1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan kegunaan, yakni:

1. Bagi peneliti

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat dapat menambah wawasan ilmu dan menerapkan teori-teori dibidang manajemen SDM yang telah pentingnya penggunaan assement center dan implikasinya terhadap kinerja personel dan pengembangan karir.



2. Bagi Telkom ACI (Assesment Center Indonesia)

Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi alat evaluasi, dan tinjauan teoritis- praktikal bagi perusahaan Telkom dibidang Assesment Center, sehingga bisa diperoleh sudut pandang baru mengenai upaya peningkatan implikasi dari metode assesment center sehingga berdampak pada peningkatan kinerja personel.

3. Bagi Civitas Akademika dan Pihak lainnya.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan bacaan yang bersifat ilmiah dan sebagai bahan refrensi untuk penelitian berikutnya.

### **1.5 Lokasi Dan Jadwal Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada lingkungan Assesment Center Indonesia (ACI) sebagai salah satu unit bagian dari Telkom Indonesia yang merupakan unit untuk melakukan proses Assesment pada seluruh pegawai Telkom Grub. Waktu yang diperlukan untuk melaksanakan penelitian ini yaitu dari bulan Agustus sampai dengan Oktober 2017.

Alokasi waktu kegiatan penelitian secara rinci sebagaimana tersaji pada tabel 3.3 berikut:

**Tabel 1.6 Jadwal Kegiatan Penelitian**

NO	Kegiatan	Tahun 2017															
		Bulan															
		Agustus				September				Oktober				November			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Persiapan dan penyusunan usulan penelitian	■	■	■	■												
2	Seminar dan perbaikan usulan penelitian					■	■	■	■								
3	Penelitian dilapangan									■	■	■	■				
4	Pengolahan data									■	■	■	■				
5	Penyusunan laporan/analisis data									■	■	■	■				
6	Ujian tesis/sidang													■	■	■	■
7	Perbaikan													■	■	■	■

