

Tabel 4.5. Core Competency

Rating	Skor
Selalu	+2
Sering	+0.67
Jarang	-0.67
Tidak pernah	-2

Sumber : Peraturan Direksi 2012 PT Telekomunikasi Indonesia PD 206

- b. Tabel *Personal Quality* dan *Core Competency* hanya berisikan rating dan skornya saja, berikut tabel keterangan dari rating dan skor dari masing-masing tingaktannya :

Tabel 4.6. Penilaian *skill dan knowledge*

Rating	Skor	Keterangan
Sangat kompeten	+2	Terlihat amat menguasai kompetensi yang dipersyaratkan dan memiliki kecakapan jauh di atas yang dipersyaratkan dengan hasil kerja yang memuaskan.
Kompeten	+0.67	Memiliki kecakapan seperti yang dipersyaratkan dengan hasil kerja yang dapat mencapai target
Cukup kompeten	-0.67	Memiliki kecakapan seperti yang dipersyaratkan, namun masih perlu diasah atau output yang dihasilkan masih perlu ditingkatkan.
Tidak kompeten	-2	Tidak terlihat memiliki kemampuan /kecakapan yang dipersyaratkan.

Sumber : Peraturan Direksi 2012 PT Telekomunikasi Indonesia PD 206

4.3 Konversi rata-rata kompetensi ke Nilai K

Konversi rata-rata dari nilai angka untuk merubah pana nilai huruf dengan mendapatkan nilai K pada penilaian kompetensi adalah sebagai berikut :

Tabel 4.7. Nilai Konversi Untuk Nilai K

Nilai kompetensi (angka)	NK (huruf)	Keterangan
≥ 1.2	K1	Istimewa secaa overall
≥ 0.4 s/d < 1.2	K2	Memiliki strength pada beberapa kompetensi yang dipersyaratkan
≥ -0.4 s/d < 0.4	K3	Memenuhi kompetensi yang dipersyaratkan
≥ -1.2 s/d < -0.4	K4	Perlu pengembangan pada beberapa kompetensi
< -1.2	K5	Tidak memiliki kompetensi pada posisi yang diduduki

Sumber : Peraturan Direksi 2012 PT Telekomunikasi Indonesia PD 206

4.4 Pengaturan Lain-Lain

Beberapa pengaturan lain yang diterapkan oleh Telkom untuk mendukung proses penilaian kompetensi yaitu :

- a. Penilaian kompetensi dilakukan kepada karyawan yang telah menduduki posisi sekurang-kurangnya 3 bulan.
- b. Bila karyawan yang bersangkutan belum menduduki posisi tersebut selama 3 bulan, maka yang bersangkutan dinilai berdasarkan kompetensi di posisi sebelumnya.
- c. Kepada karyawan baru dan karyawan percobaan, penilaian kompetensi tetap dilakukan pada jadwal yang telah ditentukan, walaupun masa kerjanya belum mencapai 3 bulan.

- d. Bagi karyawan yang sedang menjalani Tugas Pendidikan Atas Inisiatif Perusahaan atau Pendidikan Mandiri Lepas Kerja, maka nilai kompetensinya diberikan berdasarkan hasil konversi dari IPK,
- e. Bagi karyawan yang sedang ditugaskan keluar TELKOM, dan di perusahaan baru belum memiliki system penilaian kompetensi, maka nilai kompetensinya diberikan berdasarkan konversi nilai kinerja individunya.
- f. Bagi karyawan yang sedang menjalankan MPP, tidak dilakukan penilaian kompetensi, dan apabila nilai kompetensi diperlukan untuk penyesuaian renumerasi, maka nilai kompetensi diberikan berdasarkan NK terakhir yang bersangkutan.

4.4.1 Pengesahan dan Keberatan

Mengingat sistem yang dianut dalam penilaian kompetensi adalah *360 degree* multirater, dimana nilai didapat dari hasil observasi beragam pihak (atasan, bawahan, rekan & diri sendiri), maka *Asesee* tidak memiliki hak untuk mengajukan keberatan atas nilai yang didapatnya.

4.4.2 Karyawan yang Mengikuti Pendidikan atau Mutasi

Adapun penjelasan atau aturan untuk mengatasi karyawan yang sedang mengikuti pendidikan diluar lokasi atau mutasi yaitu :

- a. Penilaian kompetensi bagi karyawan yang mengikuti pendidikan didasarkan pada indeks prestasi kumulatif (IPK) yang dikonversikan sesuai dengan ketentuan sebagaimana tercantum dalam tabel berikut :
- b. Bagi karyawan yang akan mengikuti pendidikan, apabila telah bekerja di unit kerja sebelumnya lebih dari 3 (tiga) bulan, maka karyawan tersebut wajib dinilai kompetensinya oleh *assessor* dari unit yang bersangkutan.

- c. Nilai kompetensi selama mengikuti pendidikan adalah konversi IPK, yang pada akhir tahun digabungkan dengan Nilai Kompetensi secara proporsional sesuai dengan masa penugasan.
- d. Bagi karyawan yang telah menyelesaikan pendidikan dan telah bekerja kembali maka wajib dinilai kompetensinya oleh *Assessor* dari unit yang bersangkutan. Nilai kompetensi dihitung berdasarkan nilai konversi IPK dan nilai kompetensi selama bekerja (sesuai pendidikan) yang secara proporsional dihitung sesuai masa pendidikan dan masa kerjanya.

4.4.3 Karyawan dengan Status Diperbantukan

Berikut aturan yang diterapkan untuk karyawan yang akan dinilai kompetensinya dengan status karyawan yang diperbantukan yaitu :

- a. Untuk keperluan pemeliharaan data remunisasi, karyawan dengan status diperbantukan tetap akan dilakukan penilaian terhadap kinerja individu dan kompetensi individu karyawan. Karyawan yang diperbantukan adalah karyawan kontrak dan karyawan outsourcing.
- b. Nilai kinerja individu didasarkan pada nilai kompetensi yang diberikan berdasarkan surat pernyataan dari atasan dimana yang bersangkutan bertugas. Penilaian kompetensi tetap dilakukan pada karyawan yang diperbantukan, akan tetapi penilaian kompetensi tidak secara 360°, melainkan penilaian hanya dilakukan oleh atasan pada lokasi kerja.
- c. Nilai kompetensi individu didasarkan pada nilai kompetensi yang diberikan berdasarkan surat pernyataan dari atasan bahwa yang bersangkutan mendapatkan nilai kompetensi pada salah satu skala yang ada. Dengan begitu nilai kompetensi yang diraih oleh karyawan hanya dari satu skala yang ada pada lokasi kerja.

4.5 Hambatan Dalam Pelaksanaan Penilaian Kompetensi

Dalam berbagai aktivitas kemungkinan besar terjadinya hambatan, begitu pula dengan penilaian kompetensi karyawan di Telkom ditemukan adanya beberapa hambatan yang timbul, yaitu:

- a. Adanya beberapa karyawan yang tidak atau belum memiliki nilai kompetensi.
Dalam melakukan penilaian terhadap kompetensi karyawan pada Telkom, terjadi suatu hambatan pada penilaiannya, antara lain adanya beberapa karyawan yang belum atau tidak memiliki nilai kompetensi. Karyawan yang tidak memiliki nilai kompetensi, disebabkan karena adanya mutasi karyawan. Dengan adanya mutasi karyawan pada lokasi lain, dapat mengakibatkan timbulnya masalah penilaian kompetensi yaitu karyawan yang tidak memiliki nilai kompetensi, dikarenakan belum adanya pemantauan aktivitas penilaian kompetensi pada lokasi mutasi. Dari terjadinya hal ini, sangat merugikan karyawan dan membuat motivasi kerja karyawan menurun. Karena itu juga perusahaan tidak dapat menentukan kompensasi atau insentif yang sesuai untuk karyawan.
- b. Keterlambatan Penyelesaian Penilaian Kompetensi.
Hambatan lainnya dalam pelaksanaan penilaian kompetensi individu pada Telkom, pada dasarnya Telkom sudah memberikan batas waktu untuk menyelesaikan proses pelaksanaan penilaian kompetensi individu. Tetapi, pada pelaksanaannya penilaian kompetensi sering terjadi tidak tepatnya waktu penyelesaian penilaian. Contohnya, pihak perusahaan memberikan waktu pelaksanaan penilaian kompetensi selama enam bulan, akan tetapi sudah berlangsung selama 5 bulan masih banyak karyawan yang belum memiliki nilai kompetensi yang dikarenakan pihak penilai terlambat melakukan pelaksanaan penilaian. Keterlambatan hasil dari penilaian dikarenakan adanya aktivitas lain yang harus diselesaikan oleh para penilai, seperti dinas diluar kota, cuti, dan

aktivitas lain yang menyebabkan pelaksanaan penilaian tidak dapat dilakukan. Sehingga dapat merugikan karyawan baik penilai maupun yang dinilai.

4.6 Mengatasi Hambatan Dalam Pelaksanaan Penilaian Kompetensi

Selain menemukan hambatan pada penilaian kompetensi pada Telkom, ditemukan pula solusi untuk mengatasi hambatan yang ada, antara lain berikut upaya untuk mengatasi hambatan dalam pelaksanaan penilaian kompetensi karyawan yaitu :

- a. Dalam mengatasi pelaksanaan penilaian kompetensi pada Human Resources Area 00 Telkom, terdapatnya karyawan yang tidak atau belum memiliki nilai padasaat terjadinya mutasi karyawan. Untuk menghindari karyawan yang tidak memiliki nilai kompetensi, perusahaan akan menilai kompetensi karyawan tersebut dengan karyawan sekitar yang bersangkutan dalam pelaksanaan penilaian kompetensi pada area mutasi. Sehingga pelaksanaan penilaian kompetensi dapat dilakukan. Selain itu, unit-unit melakukan pembuatan kelompok kecil yang dipilih untuk menangani tidak adanya nilai kompetensi bagi karyawan yang mutasi. Sehingga nilai kompetensi karyawan tersebut dapat cepat ditangani.
- b. Dalam hal mengatasi hambatan lain pada penilaian kompetensi pada Human Resources Area 00, yaitu keterlambatan penyelesaian pelaksanaan penilaian kompetensi individu, perusahaan memberikan informasi kepada karyawan-karyawan bahwa penyelesaian penilaian kompetensi sudah melebihi jatuh tempo yang sudah ditentukan. Untuk mempercepat pelaksanaan penilaian kompetensi, pihak-pihak terkait secara tidak langsung memaksa karyawan untuk bekerja dengan semestinya agar dapat beraktivitas dalam perusahaan mengikuti peraturan yang sudah ditetapkan. Selain itu perusahaan memberikan sanksi-sanksi baru pada karyawan yang tidak melakukan penilaian, seperti bilamana terjadinya keterlambatan penilaian, penilai dan yang dinilai akan diberikan nilai terendah dalam unitnya.