



5

SUMBER DAYA MANUSIA

"Dalam implementasi manajemen sumber daya manusia, kami menerapkan budaya sharing session sebagai bentuk aktivitas mempertajam nilai organisasi Perseroan."

Hasil positif yang dicapai suatu perusahaan bukan hanya merupakan kontribusi dari jumlah pendapatan, efisiensi biaya, dan efektifitas program pemasaran, namun juga merupakan kontribusi dari praktik pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia yang mengedepankan pengembangan kompetensi kepemimpinan, kemampuan manajerial dan kompetensi teknis. Fokus ini sudah dimulai pada tahun 2014 dengan mengintegrasikan strategi pengelolaan sumber daya manusia ke dalam strategi Perseroan. Strategi pengelolaan sumber daya manusia yang tepat akan meningkatkan kemampuan suatu perusahaan untuk memenangkan dan menguasai pasar, melalui tenaga kerja yang dimilikinya.

Dapat disimpulkan bahwa Perseroan meyakini sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang tepat dan mempunyai kualitas diri yang baik merupakan kunci pertumbuhan Perseroan yang berkelanjutan. Untuk memastikan tercapainya hal ini maka fokus pengelolaan sumber daya manusia sudah diselaraskan dengan fokus dan langkah Perseroan, sehingga Perseroan sudah menempatkan fungsi pengelolaan sumber daya manusia sebagai Mitra Strategis Perusahaan (*Strategic Business Partner*).

AKTIVITAS PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Praktik pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) Perseroan selalu ditujukan untuk menjadikan Perseroan sebagai pilihan tempat bekerja pertama (*Employer of Choice*) dari talenta yang ada di pasar tenaga kerja. Dalam mencapai tujuan ini maka aktivitas yang dilakukan Perseroan adalah:

1. Mendapatkan Talenta yang Terbaik

Mendapatkan talenta yang tepat dimulai dengan analisa kebutuhan yang akurat berdasarkan strategi dan target usaha Perseroan dengan memperhatikan kompetensi dan kualitas. Tahap

selanjutnya adalah melakukan penentuan sumber-sumber talenta yang kita perlukan. Saat ini Perseroan menggunakan berbagai sumber seperti *referral* dari karyawan, iklan di situs pencari kerja, universitas-universitas terbaik dan sumber lainnya.

2. Perekrutan Talenta

Perekrutan dilakukan berdasarkan spesifikasi kebutuhan jabatan yang lowong yang terdapat dalam dokumen deskripsi jabatan yang sudah tersedia dan selalu diperbarui berdasarkan situasi dan kondisi yang ada sehingga dapat selalu menjawab tantangan dunia usaha. Mendapatkan talenta yang tepat dilakukan secara bertahap dari mulai seleksi administrasi, berbagai tes kompetensi dan penilaian perilaku, wawancara bertahap hingga pada akhirnya ditemukan kesesuaian antara kandidat dan perusahaan maka dilanjutkan dengan proses penerimaan karyawan baru.

3. Pengembangan Karyawan

Setiap talenta yang sudah dimiliki Perseroan akan dikembangkan secara sistematis dan konsisten sehingga dapat memberikan kontribusi yang semakin besar dan berdampak pada pertumbuhan Perseroan. Pengembangan juga dilakukan agar setiap talenta yang ada dapat mengoptimalkan semua potensi yang dimiliki sehingga secara personal memiliki 'engagement' yang tinggi pada Perseroan.

Dalam proses pengembangan dilakukan juga proses Pengelolaan Kinerja atau yang dikenal juga sebagai proses *Performance Management*. Proses Pengelolaan Kinerja dilakukan juga secara sistematis dimulai dari perencanaan kinerja, penilaian kinerja, dan penilaian akhir kinerja.

Melanjutkan perbaikan sistem Pengelolaan Kinerja pada tahun 2014, maka pada tahun 2015 fokus perbaikan Pengelolaan Kinerja adalah pada implementasi program *coaching*/ bimbingan dari atasan kepada para anggota tim. Proses *coaching* yang konsisten dan

berkesinambungan memastikan bahwa pencapaian target kinerja dan target pengembangan dapat dicapai yang pada hasil akhirnya visi dan misi Perseroan juga akan tercapai. Hal ini karena sistem manajemen kinerja yang dikembangkan oleh Perseroan sudah menghubungkan tujuan serta visi dan misi organisasi kepada karyawan, sehingga setiap karyawan bukan hanya mengetahui arah dan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi, namun secara sadar ikut berperan serta dalam mengupayakan pencapaian tujuan organisasi tersebut melalui kinerja pribadi.

Proses *coaching* ini dilakukan dengan proses *one by one*. Seorang karyawan yang memiliki *team member* akan melakukan *coach* kepada *team member*-nya. Selanjutnya dari hasil *coaching* tersebut, karyawan akan meng-input data dalam *Performance Management System* (PMS).

Dalam melakukan penilaian target yang dituangkan dalam bentuk *Key Business Objective* (KBO) dan *Key Performance Indicator* (KPI), serta perilaku karyawan yang dituangkan dalam *Behavior Competencies* (BC). Penilaian dalam KBO memiliki bobot 70%, sedangkan penilaian BC sebesar 30% dengan nilai maksimal penilaian sebesar 130% dari *evidence* (pencapaian). Nilai yang keluar dari total KBO dan BC dihubungkan dengan kisaran angka tertentu dan dibuatkan menjadi bentuk *rating*.

Agar penilaian menjadi lebih adil dan objektif, maka nilai yang didapat dibandingkan dengan nilai karyawan lainnya dalam satu bagian. Proses ini dinamakan normalisasi. Proses normalisasi dilakukan dalam 3 tingkatan mulai dari tingkat *section*, departemen dan divisi. Pada proses normalisasi mungkin terjadi perubahan nilai yang didapat, apakah menjadi naik atau turun, walau ada kemungkinan tidak ada perubahan.

Setiap tahunnya sistem e-PMS selalu dikembangkan untuk dapat menjadi lebih baik. Pada tahun 2015 ini, tim Pelatihan

dan Pengembangan melakukan analisa dan pemeriksaan terhadap efektifitas BC. Dari hasil ini tim mengajukan perbaikan terhadap model kompetensi, kamus kompetensi, target kompetensi dan model pengembangan kompetensi sehingga kompetensi kepemimpinan dan manajerial dapat dikembangkan dengan optimal. Hasil perbaikan akan dipergunakan pada proses pengembangan dan pengelolaan kinerja pada tahun 2016.

4. Kompensasi dan Benefit

Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja pegawai secara teratur dari suatu organisasi atau perusahaan. Kompensasi yang tepat dan yang memperhatikan kondisi pasar tenaga kerja sangat penting agar Perseroan dapat memenangkan persaingan dalam mendapatkan talenta yang terbaik. Selain kompensasi, Perseroan juga memberikan penghargaan lain dalam bentuk finansial atau non finansial yang membuat talenta yang dimiliki selalu termotivasi memberikan kinerja yang terbaik. *Benefit* atau bantuan dalam berbagai bentuk yaitu bantuan kesehatan, transportasi dan lain sebagainya dalam skala yang terukur dan tepat sasaran. Untuk mendukung program pemerintah dalam hal benefit semua karyawan Perseroan juga didaftarkan dalam program BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan yang efektif dimulai pada tahun 2015.

SISTEM INFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA

Sistem Informasi SDM (*Human Resource Information System*) dikembangkan dengan dukungan kerjasama dari Divisi Teknologi Informasi sejak tahun 2011. Penerapan *Overtime Online System*, *e-Recruitment System* dan *Exit Clearance Online System* telah berjalan dan senantiasa disempurnakan. Sistem tersebut memberikan kontribusi perubahan terbesar pada kegiatan dan proses kerja yang terjadi pada Divisi SDM maupun organisasi. Pengoperasiannya yang mudah, membuat

pengguna mudah mendapatkan informasi terbaru, dan mudah dalam hal mengelola setiap tahapan pada proses rekrutmen. Manajemen dapat memperoleh informasi secara *real time* dan transparan mengenai data terkait SDM. Waktu dan biaya yang dikeluarkan dapat dikurangi dibandingkan manajemen SDM dilakukan secara manual.

PENGEMBANGAN KARYAWAN



Ketidakpastian dan situasi serta kondisi yang tak terduga secara ekonomi masih menjadi momok dalam dunia bisnis dewasa ini dimana organisasi yang memiliki kemampuan untuk beradaptasi adalah organisasi yang dapat terus bertahan dibandingkan dengan kompetitor. Siapa yang berperan penting untuk membuat organisasi dapat beradaptasi dengan cepat dalam segala situasi selain karyawan di dalamnya? Walaupun *Learning and Development* memegang peranan penting dalam pengembangan dan *training* karyawan internal perusahaan, namun setiap *Supervisor* dan *Manager* memegang peranan yang sangat signifikan dalam keberhasilan anggota tim mereka masing-masing. Dengan mempertimbangkan kondisi yang ada saat ini dan juga tetap mengacu pada semangat perusahaan yang dibangun sejak tahun 2014, dengan mengadakan program "*Sharing Session*", *Learning and Development* telah memulai *Facilitator Club*, sebagai forum para *leader* untuk berbagi pengetahuan mereka kepada para calon *leader* lainnya. Klub ini terdiri dari banyak fasilitator dari beberapa divisi / direktorat dan terbagi dalam beberapa kategori, yaitu:

1. Leadership

- *Stepping Up*
- *Leadership Challenge*

2. Sales

- *Direct Sales Introduction*
- *Tele Sales Introduction*

3. Operation

- *Contact Center Introduction*

4. Technical

- FTTH

Fasilitator berasal dari tingkatan *supervisor* sampai direktur.

MENGAPA KAMI LAKUKAN APA YANG KAMI LAKUKAN SEKARANG?

Organisasi pembelajar sangat dipengaruhi oleh perilaku pemimpinnya. Ketika para pemimpin aktif bertanya dan mendengarkan karyawan mereka termasuk membuka wadah untuk dialog dan diskusi orang-orang dalam organisasi akan merasa teranjurkan untuk belajar lebih lanjut. Jika pemimpin memberikan preseden mengenai pentingnya menyisihkan waktu untuk pengidentifikasian masalah, pertukaran pengetahuan, serta tindak lanjut pasca *training* atau aktivitas sebuah proyek yang telah selesai, hal-hal di atas akan dengan mudah berjalan dan berkembang. Ketika orang-orang yang memegang pucuk pimpinan dapat mempertunjukkan melalui kebiasaan mereka sendiri sebuah niat untuk selalu mencari sudut pandang yang lain dan menyisihkan waktu untuk mawadahi dan memfasilitasi, karyawan akan merasa teranjurkan untuk memberikan ide-ide cemerlang mereka beserta opsi-opsi yang menarik.

SELANJUTNYA

Untuk mendapatkan hasil yang maksimal, pengetahuan harus dibagi dengan cara yang sistematis dan jelas. *Sharing* dapat berlangsung antara individu, kelompok, atau seluruh organisasi. Pengetahuan dapat bergerak ke atas dan ke bawah maupun menyamping dalam sebuah organisasi. Secara vertikal dan internal, para pemimpin dapat saling berbagi praktik terbaik mereka dalam menjalankan kepemimpinan di seluruh departemen / divisi / direktorat (bukan hanya teori). Atau juga,

knowledge sharing dapat dilakukan secara eksternal dalam sebuah forum yang dijadwalkan dengan mengundang pemateri / fasilitator yang mahir dalam bidangnya masing-masing agar dapat memperoleh perspektif mereka tentang kegiatan perusahaan mereka atau tantangan yang mereka hadapi dalam karir mereka, yang dalam hal ini kami mengadakan *sharing session* untuk fasilitator dengan pembicara dari luar perusahaan. Misalnya, salah seorang pembicara yang kami undang pertama kalinya adalah Bapak Benny Bernardus sebagai *Associate Director* dari PT Matahari Putra Prima Tbk yang membahas dan berbagi tentang seni fasilitasi. Kedua proses nyata ini telah memberikan dampak nyata bahwa informasi yang penting dapat bergerak cepat dan efisien ke pihak-pihak (internal perusahaan) yang membutuhkannya. Menciptakan-Mendapatkan-Membagikan Pengetahuan.

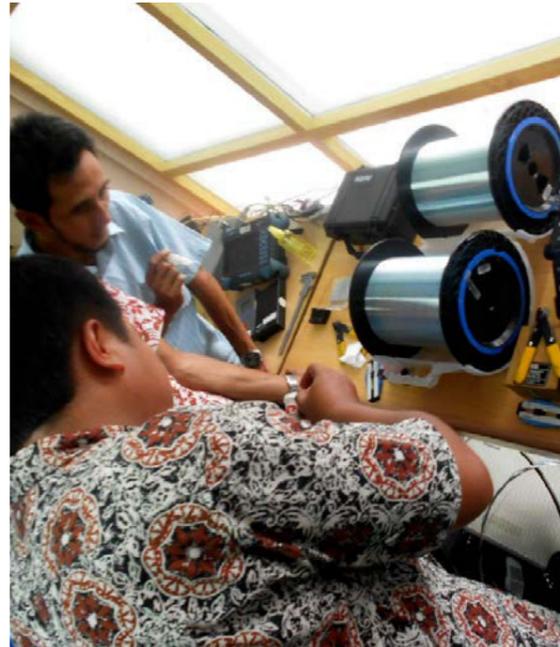


TECHNICAL TRAINING

Kualitas merupakan pendorong utama kemajuan bagi kami dan merupakan bagian integral dari setiap proses yang kami lakukan, dari proses penjualan hingga pemeliharaan jaringan. Kualitas layanan terus-menerus ditingkatkan untuk memenuhi dan bahkan melebihi harapan pelanggan kami. *Learning and Development* secara rutin memberikan pelatihan kepada karyawan internal maupun karyawan dari *Agency / Business Partner* yang bergabung



dengan Perseroan dalam penyediaan tenaga kerja khususnya yang bekerja di bidang teknik. Demikian juga bagi karyawan internal, kami secara teratur menyediakan pelatihan mengenai setiap *update* teknologi (*refreshment training*). Lebih jauh, *team Learning and Development* kami juga melakukan inspeksi berkala untuk *installer* lapangan untuk selalu memastikan bahwa teknik maupun pembelajaran standar selalu diimplementasikan secara tertib dan teratur.



Pelatihan yang diberikan mencakup *Product Knowledge, Selling Skill, Technical Knowledge & Grooming* yang diperlukan dalam interaksi tenaga penjual dengan calon pelanggan mereka. Pelatihan ini diberikan dalam bentuk *in-class training* dimana metodenya telah mengalami beberapa perkembangan yang cukup signifikan dimana sebelumnya *training* hanya bersifat pemberian materi *Product Knowledge* secara garis besar semenjak 2 tahun yang lalu. Metode ini tetap mencakup pemberian materi *Product Knowledge* secara komprehensif, namun kini peserta *training* mendapatkan teknik komunikasi yang lebih mengedepankan kemampuan meyakinkan calon pelanggan dengan informasi fitur dan *benefit* dari setiap keunggulan teknologi yang dimiliki oleh produk FastNet dan HomeCable, terlebih lagi dengan hadirnya teknologi X1 HomeCable sejak awal 2015 yang memiliki 16 fitur teknologi unggulan yang kebanyakan darinya belum dimiliki oleh kompetitor Perseroan, disamping menekankan keunggulan-keunggulan dari produk FastNet dari First Media yang sudah dikenal sangat baik di masyarakat.

Framework training yang disediakan bagi para tenaga *sales* kami bersifat komprehensif yang menjangkau kelengkapan kompetensi semenjak mereka bergabung dengan Perseroan pertama kali yang diberikan di ruang *training*, bimbingan tandem dan *coaching* di lapangan, hingga upaya untuk menguatkan mereka yang *drop* secara *performance* secara pemenuhan target. *Performance Monitoring* oleh Departemen *Training* ini juga menjadi fitur program yang baru dimana *trainer* bekerja sama dengan para *supervisor* di lapangan untuk memantau perkembangan pencapaian target dan prestasi dari setiap individu *sales* dan tim hingga memberikan hasil pencapaian yang diharapkan. Dengan utilisasi metode baru ini, telah terlihat hasil yang cukup baik dimana dalam 2 tahun belakangan ini *retention* karyawan *Sales* Perseroan dapat bertahan dalam tingkat yang baik, khususnya bagi rekan-rekan di departemen *Direct Sales*. Setiap program *Sales training*

yang dijalankan menggunakan metode *Selling Skill* yang dinamakan "*Catching Golden Time from Your Prospects*" yang adalah menarik dan mempertahankan perhatian serta minat prospek sehingga memperbesar kesempatan untuk mencapai *Sales Active Closing*. Rekan-rekan *frontliners Sales (in-door and in-field)* juga secara komprehensif dilengkapi dengan data *homes passed* calon pelanggan agar Perseroan dapat mengakselerasi proses penetrasi layanannya di masyarakat para pengguna jasa internet dan TV berlangganan dan yang pada akhirnya dapat berpartisipasi untuk kesempatan yang lebih besar dalam memperluas jaringan *homes passed* yang akan dibangun pada masa mendatang.

Program pengembangan kompetensi bagi para tenaga *sales* juga dilakukan dengan pendekatan dengan konsep *Competency Based Human Resources (CBHR)*. Dalam konsep ini, yang menjadi hal utama adalah pengembangan kompetensi yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan. Program pengembangan tenaga *sales* ini dibuat oleh *Sales Training Departement* difokuskan untuk pengembangan kompetensi bagi seluruh tenaga *sales* produk retail, seperti yang telah disebutkan di atas. Dengan meningkatnya *performance* atau pencapaian target penjualan jasa atau produk Perseroan secara konsisten, maka target utama Perseroan yang adalah menjadi *provider* jasa komunikasi internet dan informasi terus mengalami akselerasi baik sekarang hingga ke masa mendatang.

untuk berapa banyak jumlah *homes passed* baru yang akan diaplikasikan ke area-area yang baru.

Semenjak tahun 2008, Perseroan telah mengembangkan sebuah departemen yang bertugas memberikan pelatihan komprehensif guna melengkapi para *frontliners* yang menjual layanan internet dan TV berlangganan dengan *hard skill & soft skill* yang dibutuhkan untuk berkomunikasi dengan masyarakat yang menjadi calon pelanggan dari Perseroan. Para *frontliners* dari perseroan terdiri dari *Direct Sales, Telesales, Contact Center, ABI (Apartment & Building Implementation) & Enterprise Sales*.

SALES TRAINING

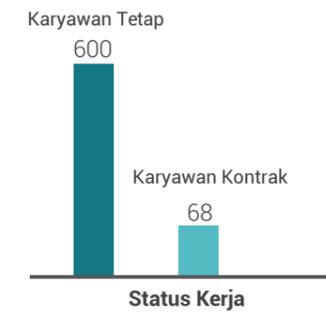
Untuk mengakomodasi pencapaian pemasaran produk Perseroan yang semakin meningkat dari tahun ke tahun, tenaga penjual atau *sales* memegang peranan penting dan krusial. Pada saat ini Perseroan memiliki 1,67 juta *homes passed* di area-area jangkauan Perseroan yang mencakup Jabodetabek, Bandung, Surabaya dan sejumlah 890.000 pelanggan yang sudah menjadi pelanggan Perseroan. Maka dari itu, keberhasilan penjualan *Sales* Perseroan-lah yang menjadi salah satu penentu ke depannya



KOMPOSISI SUMBER DAYA MANUSIA

Pada akhir tahun 2014, Perseroan mempekerjakan sebanyak 668 karyawan. Dari sejumlah 668 karyawan tersebut, terdapat 600 karyawan tetap dan 68 karyawan kontrak. Sedangkan pada akhir tahun 2015, Perseroan mempekerjakan 736 karyawan. Dari sejumlah 736 karyawan tersebut, terdapat 666 karyawan tetap dan 70 karyawan kontrak.

2014



2015

