
Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Pada Perusahaan Telekomunikasi Di Indonesia Menggunakan Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi

Muhammad Adriel Fauzan^{1*}, Dermawan Wibisono¹, and Ima Fatima²

¹ Sekolah Bisnis dan Manajemen, Institut Teknologi Bandung

² Fakultas Teknik Sipil dan Lingkungan, Institut Teknologi Bandung

ABSTRAK

Mengaca pada lanskap bisnis dan persaingan saat ini pada industri telekomunikasi, juga untuk menjadi perusahaan yang lebih menguntungkan, perusahaan harus meningkatkan kinerjanya dengan menerapkan kerangka sistem manajemen kinerja yang komprehensif, terintegrasi dan tepat. Tetapi pada faktanya saat ini banyak perusahaan menerapkan kerangka kerja sistem manajemen kinerja yang berbeda yang menyebabkan kinerja perusahaan buruk. Penelitian ini bertujuan untuk membantu perusahaan dengan menemukan, merancang dan menerapkan sistem manajemen kinerja yang komprehensif, terintegrasi dan tepat guna untuk digunakan. Metodologi yang digunakan adalah; Mengidentifikasi masalah yang terjadi, menentukan tujuan penelitian, melakukan tinjauan literatur untuk sistem manajemen kinerja "praktik terbaik", pengumpulan data sekunder dari perusahaan, merancang sistem manajemen kinerja baru untuk perusahaan dan memberikan rekomendasi untuk perusahaan. Analisis proyek ini menyimpulkan bahwa sistem manajemen kinerja terintegrasi adalah yang paling cocok untuk perusahaan dan telah dirancang di bagian proyek. Selanjutnya, perusahaan disarankan untuk mengikuti rencana implementasi sistem manajemen kinerja terintegrasi untuk mencapai visinya melalui perbaikan sistem manajemen kinerja.

Keywords:

Kinerja, Keuntungan, Performa, Sistem manajemen kinerja terintegrasi

✉ Corresponding author : Muhammad Adriel Fauzan
Email Address : muhammad_adriel@sbm-itb.ac.id

PENDAHULUAN

Terletak di kepulauan Indonesia yang dinamis, industri telekomunikasi muncul sebagai kekuatan yang berdenyut, membentuk lanskap konektivitas bangsa dan mengarahkan arah kemajuan teknologi. Industri telekomunikasi di Indonesia memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Hal ini juga dibuktikan dengan data bahwa industri telekomunikasi berkontribusi sebesar 4,30% terhadap pertumbuhan PDB Indonesia pada tahun 2023. Secara sektoral juga industri telekomunikasi tumbuh 6,74% dari tahun 2022 hingga 2023. Hal ini menandakan bahwa telekomunikasi merupakan infrastruktur penting bagi pembangunan bangsa. Jika kita mengambil contoh dari salah satu Perusahaan yang bergerak pada industri telekomunikasi di Indonesia, meskipun perusahaan tersebut sudah matang, industri telekomunikasi merupakan sektor industri yang memiliki persaingan yang sangat ketat. Perusahaan telah mencapai kinerja pertumbuhan pada pendapatan mereka, tetapi masih mengalami penurunan laba yang signifikan. Menurut laporan tahunannya, perusahaan telah menghadapi sejumlah tantangan signifikan selama empat tahun terakhir. Dari sisi rasio keuangan seperti *Return on Assets (ROA)*, *Return on Investment (ROI)*, dan *Return on Equity (ROE)*, profitabilitas perusahaan mengalami penurunan. Selain itu, *expense ratio* juga tidak memenuhi standar industri dan perusahaan.

Tabel 1. Rasio Keuangan

INDICATOR	TAHUN			
	2020	2021	2022	2023
ROI	-4,55%	56,56%	24,37%	23,23%
ROA	-1%	11%	5%	4%
ROE	-5%	67%	17%	14%
ER	44%	43%	45%	41%

Semua indikator ini menunjukkan penurunan kinerja keuangan perusahaan dalam menghasilkan laba dan efisiensi penggunaan sumber daya. Dengan demikian, analisis kinerja keuangan selama periode empat tahun menggambarkan situasi di mana pertumbuhan beban melampaui pertumbuhan laba, yang mengakibatkan penurunan laba bersih.

TINJAUAN PUSTAKA

Setelah menyimpulkan permasalahan yaitu menurunnya performa perusahaan dalam hal keuntungan selama beberapa tahun terakhir, maka diperlukan adanya perbaikan dalam sistem manajemen kinerja yang dimiliki oleh Perusahaan. Ada berbagai macam metodologi sistem manajemen kinerja yang biasanya digunakan oleh yaitu, *Performance Prism*, *Balanced Scorecard*, dan Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi. *Performance Prism* (Neely et. al., 2002) adalah sistem manajemen kinerja untuk memperbarui metodologi *Balanced Scorecard* yang hanya mencakup dua pemangku kepentingan; pemegang saham dan pelanggan. Metodologi *Performance Prism* memproyeksikan kepuasan kepada semua pemangku kepentingan yang saling terkait, seperti masyarakat, aktivis, pelanggan, karyawan, pemerintah, dan pemasok. *Performance Prism* memiliki kelemahan diantaranya prosedur *benchmarking* tidak dibahas secara eksplisit, hanya memberikan sedikit standar kinerja, tidak ada contoh template untuk menerapkan sistem manajemen kinerja ini step by step dan model yang diusulkan sangat rumit karena 5 perspektif yang saling terkait (Lunger, 2006; Wibisono, 2006).

Balanced Scorecard (Kaplan dan Norton, 1996) adalah sistem manajemen kinerja yang umum digunakan di dunia dan standar untuk semua sistem manajemen kinerja yang dikembangkan setelahnya. *Balanced Scorecard* mengukur kinerja organisasi dalam empat perspektif; keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* tidak memberikan ruang untuk *benchmarking* dan perspektif pembelajaran dan

Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Pada Perusahaan....

pertumbuhan menyebabkan kebingungan dalam pelaksanaannya, terutama karena multi-interpretasi dalam implementasi dan metode pengukuran belum dijelaskan (Wibisono, 2006). Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi (Wibisono, 2006) merupakan penyempurnaan dari metodologi *Balanced Scorecard* dan *Performance Prism* karena Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi menggabungkan kesederhanaan desain *Balanced Scorecard* dengan mengintegrasikan perhatian Prisma Kinerja pada pemangku kepentingan. Perbandingan antara Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi dengan *Balanced Scorecard* dan *Performance Prism* secara konseptual lebih sederhana dan lebih mudah dipahami karena hanya menggunakan tiga perspektif: output organisasi, proses internal, dan kemampuan sumber daya. Metodologi Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi lengkap dan mudah dipahami; Penjelasan tentang proses perancangan diberikan dari awal landasan sistem manajemen kinerja, metode analisis informasi lingkungan bisnis, bagaimana menghubungkan ke strategi, kerangka pengukuran kinerja, mengukur implementasi sistem manajemen kinerja dan memperbarui proses sistem manajemen kinerja. Metodologi Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi juga menjelaskan prosedur benchmarking dengan sangat jelas dan dapat dengan mudah diterapkan di perusahaan.

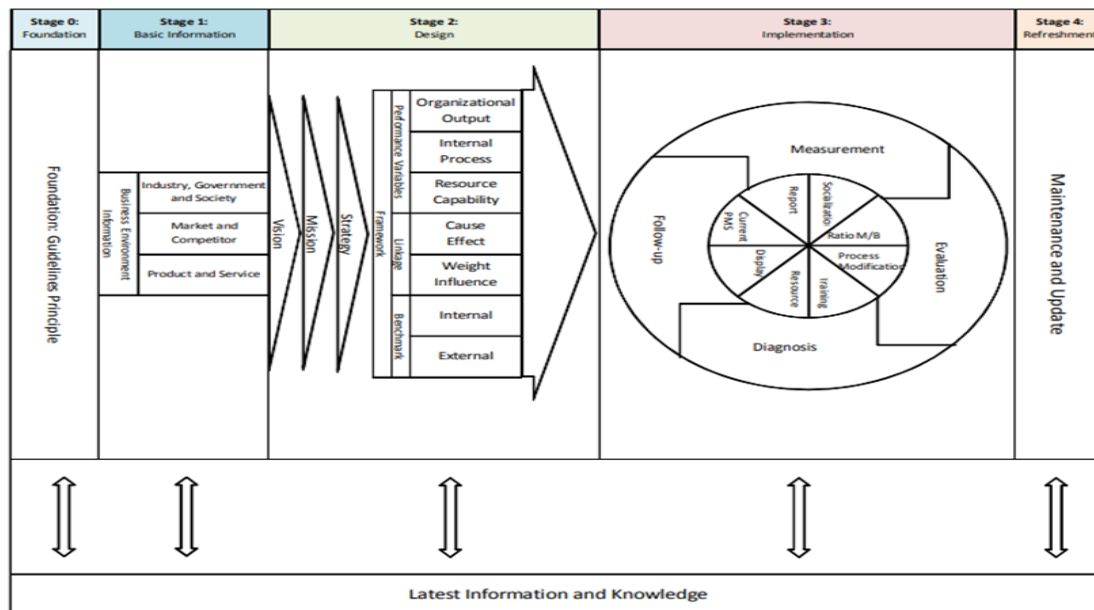
METODE PENELITIAN

Metodologi penelitian digunakan untuk menjadi pedoman dalam melakukan penelitian untuk memberikan analisis solusi bisnis yang komprehensif. Pada penelitian ini pertama dimulai dengan langkah identifikasi masalah, pada langkah ini akan melakukan tinjauan bisnis. Dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana perusahaan menjalankan bisnis mereka. Dan tahap selanjutnya adalah melakukan studi lapangan untuk menemukan masalah bisnis perusahaan. Masalah utama yang terjadi adalah tidak adanya sistem manajemen kinerja yang komprehensif, terintegrasi, dan tepat. Setelah masalah diidentifikasi, pertanyaan penelitian ditugaskan untuk secara jelas mendefinisikan tujuan dan sasaran proyek yang merupakan peningkatan kinerja dari implementasi sistem manajemen kinerja baru. Setelah itu akan dibangun kerangka konseptual dengan merancang landasan teori dan tinjauan literatur untuk menentukan akar penyebab masalah dan memilih alternatif yang paling cocok dan mungkin bagi perusahaan. Langkah ini menggunakan Sistem Pengukuran Kinerja Terintegrasi yang mengacu pada buku "*How to Create a World Class Company*" (Wibisono, 2012). Tahap selanjutnya adalah pengumpulan data. Data yang akan digunakan baik dari data primer perusahaan maupun data sekunder. Data primer akan dikumpulkan dari wawancara dengan pemangku kepentingan terkait dan juga observasi. Data sekunder diambil dari laporan perusahaan, studi literatur seperti buku, dan penelitian terdahulu serta dari website dan berbagai media. Pengolahan data dilakukan dengan memilih dan menyesuaikan format data sebelumnya dengan kebutuhan data penelitian. Setelah data dikumpulkan dan alternatif terbaik dipilih, desain baru sistem manajemen kinerja untuk perusahaan dirancang dan akan dibahas untuk rencana implementasi pada langkah terakhir.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Mempertimbangkan keuntungan dari sistem manajemen kinerja terintegrasi, penelitian ini dirancang menggunakan sistem manajemen kinerja terintegrasi. Sistem manajemen kinerja baru (Integrated Performance Management System) akan dijabarkan menjadi 5 tahap.

Gambar 1. Kerangka Kerja Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi



Stage 0: Foundation

Dalam mengembangkan sistem manajemen kinerja yang baik, terdapat 4 prinsip panduan dan 5 aturan sebagai landasan dalam merancang sistem manajemen kinerja yang terintegrasi. Empat prinsip panduan yaitu, kemitraan antara semua pemangku kepentingan perusahaan, pemberdayaan karyawan, peningkatan kinerja terintegrasi, dan tim Independen. Setelah 4 prinsip dipahami, ada 5 aturan yang perlu diterapkan dalam merancang sistem manajemen kinerja terintegrasi: mudah dipahami, berorientasi jangka panjang, berbasis waktu, fokus pada perbaikan berkelanjutan, dan menggunakan pendekatan kuantitatif.

Stage 1: Basic Information

Informasi dasar yang diperlukan sebagai masukan untuk merancang Sistem Manajemen Kinerja yang pada dasarnya menyangkut lingkungan bisnis yang saat ini sedang dikerjakan terdiri dari informasi tentang industri, pemerintah dan masyarakat, pasar dan pesaing, serta produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Informasi tersebut bisa didapat dan dianalisa menggunakan *porter 5 forces* dan juga *resource and value chain analysis*. *Porter 5 forces* menghasilkan informasi terkait pengaruh kondisi eksternal terhadap Perusahaan. Sedangkan *value chain analysis* menghasilkan *competitive advantage* yang dimiliki oleh Perusahaan.

Tabel 2. Porter 5 Forces

Aspek	Skala				
	1	2	3	4	5
<i>Bargaining power of buyers</i>				✓	
<i>Bargaining power of suppliers</i>					✓
<i>The threat of substitutes</i>			✓		
<i>Rivalry Among existing competitors</i>					✓
<i>The threat of new entrants</i>	✓				

Tabel 3. Company's Sustainable Advantages

Aspek	Deskripsi
<i>Valuable</i>	Sumber daya dan kemampuan harus menambah nilai bagi perusahaan dan membantunya memanfaatkan peluang atau

Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Pada Perusahaan....

Aspek	Deskripsi
	menetralisir ancaman di lingkungan. Perusahaan memiliki infrastruktur telekomunikasi yang luas dan canggih yang mendukung layanan data berkecepatan tinggi dan jangkauan seluler yang luas, yang sangat penting untuk mempertahankan penawaran layanan yang kompetitif di industri telekomunikasi.
<i>Rare</i>	Untuk berkontribusi pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, sumber daya juga harus langka. Seperti reputasi merek perusahaan dan posisi pasar di Indonesia yang signifikan. Ini adalah salah satu dari sedikit operator yang mampu menyediakan cakupan nasional dan berbagai layanan telekomunikasi, termasuk layanan seluler, telepon tetap, dan internet.
<i>Costly to imitate</i>	Sumber daya mahal untuk ditiru ketika pesaing tidak dapat dengan mudah menduplikasinya. Hubungan jangka panjang perusahaan dengan pemerintah dan badan pengatur, dibangun selama beberapa dekade, dan lisensinya untuk penggunaan spektrum elektromagnetik tidak mudah ditiru oleh pendatang baru atau pesaing yang lebih kecil. Selain itu, investasi dalam infrastruktur jaringan dan teknologi, bersama dengan pengembangan sistem layanan pelanggan yang kuat, melibatkan pengeluaran waktu dan modal yang signifikan, menambah kesulitan peniruan.
<i>Resource Capability</i>	Sumber daya tidak dapat diganti ketika tidak ada sumber daya lain yang dapat menyediakan fungsionalitas yang setara. Penawaran layanan komprehensif perusahaan di berbagai aspek telekomunikasi – mulai dari layanan seluler hingga telepon tetap dan internet – menciptakan pengalaman pelanggan holistik yang sulit digantikan. Bahkan jika pesaing menawarkan layanan single-line yang serupa, sifat terintegrasi dari layanan perusahaan memberikan proposisi nilai yang unik

Stage 2: Design

Sistem Manajemen Kinerja Terpadu tahap 2 terdiri dari visi, misi dan strategi. Setelah visi, misi dan strategi dibuat, kerangka sistem manajemen kinerja diterapkan. Setelah semua informasi dasar selesai. Langkah selanjutnya dari kerangka kerja yang harus diikuti adalah tahap desain. Pada tahap ini, akan menganalisis visi, misi, dan strategi perusahaan untuk menjadi masukan atau dasar perancangan KPI perusahaan.

Untuk menentukan apakah visi perusahaan baik atau tidak, akan dianalisis menggunakan tabel daftar periksa visi.

Tabel 4. Daftar Periksa Visi Perusahaan

Kriteria	Ya	Tidak
<i>A single sentence</i>	✓	
<i>Inspiring and making employees comfortable working in the company</i>	✓	
<i>Written in clear and proper language without unnecessary words</i>	✓	
<i>Easily understood by all employees</i>	✓	
<i>Focuses on one or two performance aspects, not too extensive,</i>	✓	

Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Pada Perusahaan....

Kriteria	Ya	Tidak
<i>Testable in its achievement level</i>	✓	
<i>Developed by the president director or leader rather than a committee</i>	✓	
<i>Validated and reviewed annually</i>	✓	
<i>Realistic, indicating current position and limitation of its resources</i>	✓	
<i>Adaptable depending on the business environment</i>	✓	
<i>Easily remembered by the employees</i>	✓	

Jika mengambil salah satu contoh dari visi Perusahaan telekomunikasi di Indoensia, ini menunjukkan hasil yang sangat baik dalam daftar visi, karena visi tersebut telah memenuhi semua kriteria. Namun, daftar periksa ini harus ditinjau terus menerus dalam rentan periode tertentu untuk memeriksa apakah visi perusahaan masih relevan dan sesuai dengan kondisi terbaru.

Untuk menentukan apakah misi tersebut baik atau tidak, misi akan dianalisis menggunakan tabel daftar periksa misi.

Tabel 5. Daftar Periksa Misi untuk Perusahaan

Kriteria	Ya	Tidak
<i>Clearly distinguish the company from its competitors.</i>	✓	
<i>Define what the organization does, and more importantly, what it doesn't</i>	✓	
<i>Identify the key capabilities and competencies of the company.</i>	✓	
<i>Encourage the company to make better decisions regarding</i>	✓	
<i>Define products or services without overly narrowing them</i>	✓	
<i>Not longer than one paragraph.</i>	✓	
<i>Clearly and easily understood by employees.</i>	✓	
<i>Written in proper and well-constructed sentences without empty phrases</i>	✓	
<i>Focus on current conditions, avoid mixing with the future vision statement</i>	✓	
<i>Review and rewrite if the organization undergoes scope changes</i>	✓	
<i>Specific in influencing individual behavior within the company</i>	✓	

Jika kita Kembali mengambil contoh misi Perusahaan telekomunikasi di Indonesia, misi Perusahaan tersebut telah memenuhi semua kriteria daftar periksa ini. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki misi yang efektif untuk menjadi Gambaran besar dari tindakan Perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis factor internal organisasi dan juga analisis eksternal lingkungan Perusahaan, kita bisa mendapatkan kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang yang ada bagi Perusahaan. Dari ke empat factor tersebut kita dapat memformulasikan strategi yang relevan untuk Perusahaan. Strategi tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah.

Tabel 6. Strategi Korporat Perusahaan

Strategi Perusahaan	Keterangan
<i>Develop and launch innovative digital products targeting the growing market for digital services., and market these services using the strong brand as a leader in technology and innovation</i>	ST1 dan ST2
<i>Invest in research and development or strategic partnership to continuously upgrade technology and adapt quickly to new trends.</i>	SO1 dan SO2
<i>Explore joint ventures or partnerships to share the financial burden of new infrastructure projects.</i>	WO1 dan WO2

Strategi Perusahaan	Keterangan
<i>Streamline operations to reduce costs and improve efficiency, potentially through technology upgrades and operational optimizations.</i>	WT1 dan WT2

Tahapan berikutnya adalah proses formulasi indikator kinerja. Indikator kinerja sistem manajemen kinerja terintegrasi terdiri dari tiga perspektif: output organisasi, proses internal, dan kemampuan sumber daya.

Table 7. *Integrated Performance Management System Perspective*

Perspektif	Aspek
<i>Organizational Output</i>	<i>Financial</i>
	<i>Non-Financial</i>
<i>Internal Process</i>	<i>Innovation</i>
	<i>Operation</i>
	<i>Marketing</i>
<i>Resource Capability</i>	<i>Human Resource</i>
	<i>Technology</i>
	<i>Organizational Resources</i>

Menurut strategi Perusahaan yang sudah dijelaskan pada tabel 7, strategi itu harus diterjemahkan ke dalam beberapa variabel kinerja untuk menciptakan kemampuan perusahaan untuk menerapkan dan menilai strategi mereka. Setelah melakukan penyelarasan dengan visi, misi, dan strategi perusahaan, variabel kinerja yang mungkin diusulkan adalah sebagai berikut.

Tabel 8. *Performance Variable*

<i>Perspective</i>	<i>Aspect</i>	<i>KPI</i>	<i>Target</i>
<i>Organizational Output</i>	<i>Financial</i>	<i>ROE</i>	<i>75%</i>
		<i>ROTA</i>	<i>12%</i>
		<i>Net Profit Margin</i>	<i>12%</i>
		<i>ROI</i>	<i>60%</i>
		<i>Current Ratio</i>	<i>1.20</i>
	<i>Non-Financial</i>	<i>Customer Satisfaction Index</i>	<i>100%</i>
		<i>Customer Retention Index</i>	<i>100%</i>
		<i>Customer Complaints Rate</i>	<i>0%</i>
	<i>Innovation</i>	<i>Innovation Success Rate</i>	<i>100%</i>
		<i>Payback Time New Technology</i>	<i>6 Month</i>
	<i>Operation</i>	<i>Reduction Of Operating Costs</i>	<i>55%</i>
		<i>Sales Distribution Point Growth</i>	<i>700</i>
	<i>Marketing</i>	<i>New Customer Growth</i>	<i>53%</i>
		<i>Salesforce Productivity</i>	<i>100%</i>
	<i>Human Resource</i>	<i>Employee Productivity</i>	<i>100%</i>
		<i>Employee Satisfaction</i>	<i>100%</i>
		<i>Employee Competency</i>	<i>100%</i>
		<i>Technology Advancement</i>	<i>100%</i>
	<i>Technology</i>	<i>Aligning</i>	<i>100%</i>
		<i>Teamwork & Knowledge Sharing</i>	<i>100%</i>

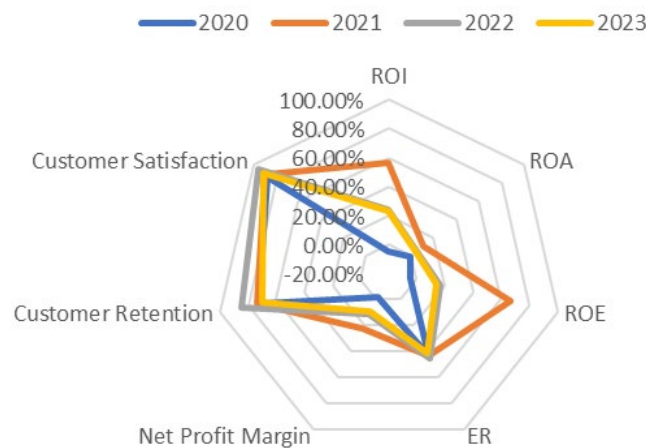
Tabel 9. Variable Linkage

Perspective	Weight	Aspect	Weight	KPI	Weight
Organizational Output	65,9%	Financial	75%	ROE	21,6%
				ROTA	13,7%
				Net Profit Margin	43,3%
				ROI	7,9%
		Non-Financial	25%	Current Ratio	13,4%
				Customer Satisfaction Index	55,9%
				Customer Retention Index	16,3%
				Customer Complaints Rate	27,8%
				Innovation Success Rate	75%
				Payback Time New Technology	25%
Internal Process	18,5%	Innovation	15,6%	Reduction Of Operating Costs	75%
				Sales Distribution Point	25%
		Operation	18,5%	Growth	
				New Customer Growth	75%
				Salesforce Productivity	25%
		Marketing	65,9%	Employee Productivity	40,5%
				Employee Satisfaction	48%
				Employee Competency	11%
				Technology Advancement	100%
				Aligning	25%
Resources Capability	15,6%	Human Resource	48,1%	Teamwork & Knowledge Sharing	75%
		Technology Organizational Capital	40,5%		

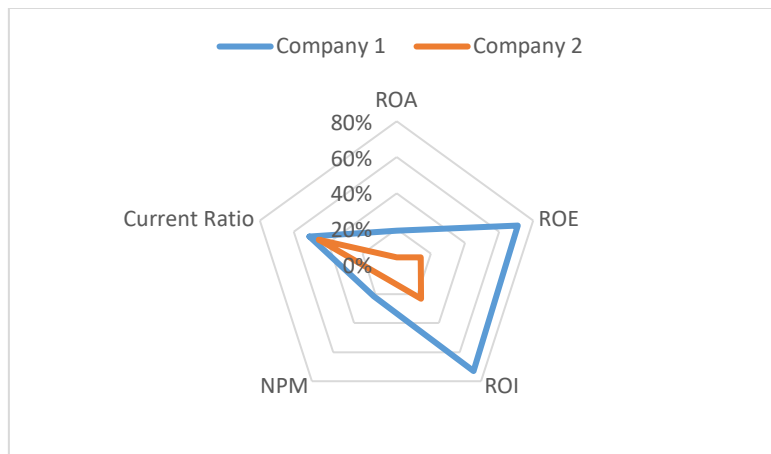
Setelah seluruh indicator kinerja diatas berhasil diformulasikan Perusahaan harus dapat dan selalu melakukan perbandingan kiera dengan kinerja beberapa tahun sebelumnya dan juga pada Perusahaan sejenis. Rancangan perbandingan kinerja yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut.

Benchmarking

Gambar 2. Internal Benchmarking



Gambar 3. Functional Benchmarking



Stage 3: Implementation

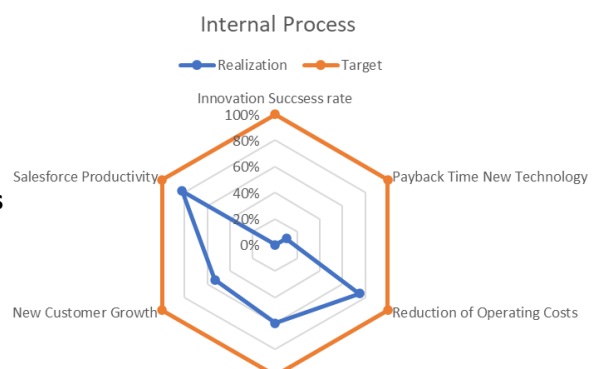
Laporan yang didukung oleh Sistem Manajemen Kinerja baru didefinisikan di awal desain. Spesifikasi laporan diurutkan berdasarkan tujuan; top management, middle management, employee. Setiap level memiliki perbedaan mengenai kedalaman, detail, dan jangka waktu laporan. Laporan yang didukung oleh sistem manajemen kinerja baru dirancang sehingga dapat dikomunikasikan dengan segera dan terhubung baik dari segi informasi kinerja maupun aspek pengambilan keputusan. Laporan harus didukung oleh sistem manajemen kinerja baru yang akan diilustrasikan pada Tabel 10.

Tabel 10. Report Handling

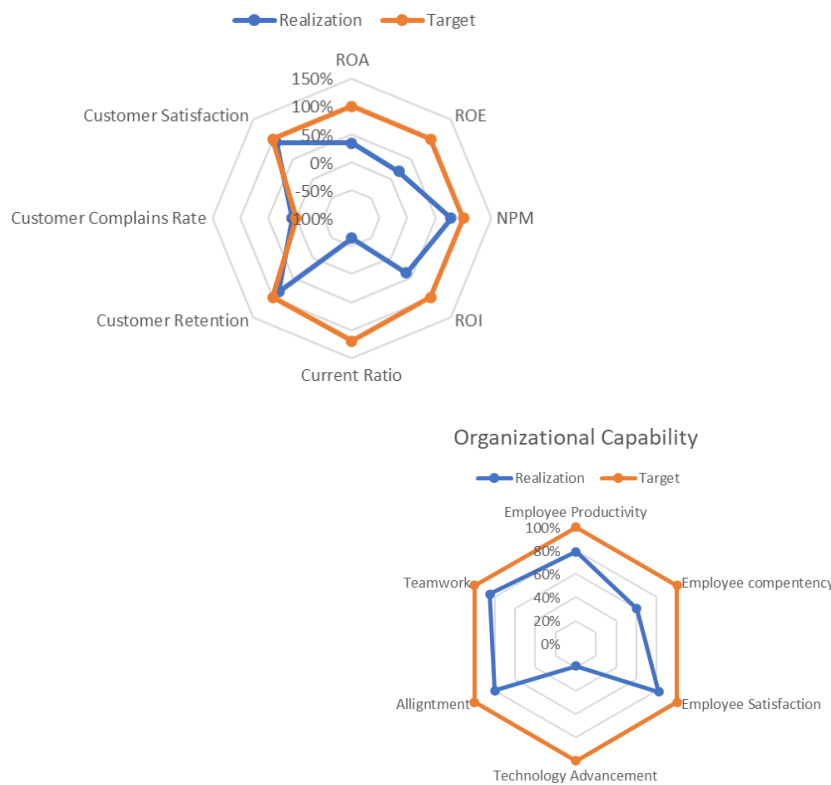
Perspective	Document Name	PIC
Business Result	Financial Statement	Finance and Accounting
	Cashflow	Finance and Accounting
	Income Statement	Finance and Accounting
	Customer Suggestion	Marketing Communication
	Customer Satisfaction Survey	Marketing Communication
Internal Process	Budget Plan	Strategic and Execution
	Customer Database	Marketing Communication
	Distributor List	Channel Distribution and Operation
Resource Capability	Employee Database	Human Resource
	Employee Training	Human Resource
	Alignment Assessment Document	Human Resource
Business Result	Teamwork Index	Human Resource

Hal yang harus dilakukan berikutnya dalam perancangan sistem manajemen kinerja yang baru adalah membuat display atau dashboard. Hal ini berfungsi untuk Perusahaan memonitor seluruh pencapaiannya berdasarkan parameter dan indicator yang sudah didesain sebelumnya. Contoh display yang dapat dibuat adalah seperti berikut.

Gambar 4. Display



Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Pada Perus



Setelah display sudah dibuat, hal terakhir yang perlu disiapkan adalah jadwal atau timeline pengimplementasian sistem manajemen kinerja yang baru. Dalam rencana ini perlu dicantumkan beberapa hal penting, seperti daftar kegiatan yang akan dilakukan, durasi tiap kegiatan, serta

Tabel 11. *Implementation Plan*

NO	ACTIVITIES	PERSON	Duration
1	Introduction to Performance Management System	Top Management	1
2	Presentation about the analysis of the current situation of PT. Indosat, and explain the advantage of implementing the performance management system	Top Management	1
3	Brainstorming about the foundation and basic information stage	Top Management	1
4	Analysis of the external and internal environment of the company	Top Management	1
5	Explanation and introduction about stage 2 in designing IPMS for new vision, mission, and strategy	Top Management	4
6	Explanation, of proposed variable, linkage, and benchmarking	Middle Management	6
7	Explanation about stage 3: Implementation	Middle Management	5
8	Resource Allocation	Middle Management	2
9	Designing report of the IPMS	Middle Management	2
10	Cost Benefit Ratio Analysis	Middle Management	2
11	Leadership Training	Human resource	2
12	Employee Training	Human Resource	4
13	Autonomous Maintenance	Strategic Execution	10

Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Pada Perusahaan....

14	Digital Marketing	Marcom	7
15	Designing display of IPMS	Middle Management	5
16	Socialization the new IPMS	Employee	3
17	Performance Measurement	Top Management	Continuous Process
18	Evaluation of Measurement	Top Management	Continuous Process
19	Diagnosing of improvement	Top Management	Continuous Process
20	Follow Up	All Employee	Continuous Process

SIMPULAN

Penelitian ini mengeksplorasi penerapan sistem manajemen kinerja terintegrasi pada perusahaan telekomunikasi di Indonesia dengan tujuan meningkatkan kinerja perusahaan dalam lanskap persaingan yang ketat. Metode yang digunakan melibatkan identifikasi masalah, penentuan tujuan, tinjauan literatur, pengumpulan data sekunder, perancangan sistem baru, dan rekomendasi implementasi.

Beberapa rekomendasi yang dapat diberikan berdasarkan penelitian ini adalah perusahaan di industri telekomunikasi sebaiknya selalu melakukan pelatihan dan pengembangan dengan melibatkan pemangku kepentingan dalam pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dalam manajemen kinerja dan pemanfaatan teknologi. Penggunaan teknologi informasi dengan mengalokasikan modal untuk infrastruktur teknologi informasi untuk analisis data secara otomatis dan real-time. Evaluasi dan tinjauan terus-menerus dengan melakukan benchmarking secara internal dan eksternal untuk memastikan sistem manajemen kinerja terus relevan dan efektif.

Penerapan sistem manajemen kinerja terintegrasi terbukti menjadi solusi yang komprehensif dan tepat guna untuk meningkatkan kinerja perusahaan telekomunikasi di Indonesia, dengan fokus pada peningkatan efisiensi dan profitabilitas melalui perbaikan sistem manajemen kinerja.

References

- Adellia, P., & Pranyoto, S. (2022, August). The Effect of Profitability Ratio, Efficiency Ratio, and Economic Growth on Debt to Equity Ratio: 4 Case Study on Health Sector Companies Listed on the Indonesia Stock Exchange. *Proceedings of the 1st International Conference on Contemporary Risk Studies, ICONIC-RS 2022, 31 March-1 April 2022, South Jakarta, DKI Jakarta, Indonesia*. amayanti, T. R., Kusumaningrum, A. L., Susanty, Y. D., & Islam, S. S. (2020). Route optimization using saving matrix method – a case study at public logistics company in Indonesia. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, August*, 1583–1591.
- Handayani, N., & Winarningsih, S. (2020). The Effect Of Net Profit Margin And Return On Equity Toward Profit Growth. *Moneter-Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 7(2), 198-204.
- Hanie, U. P. (2018). Pengaruh Rasio Likuiditas Dan Rasio Leverage Terhadap Harga Saham Studi Pada Perusahaan Indeks Lq45 Periode 2014-2016. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 58(1), 95-102
- Jabareen, Y. (2009). Building 4 Conceptual Framework: Philosophy, Definitions, And Procedure. *International Journal Of Qualitative Methods*, 8(4), 49-62. Pujawan, I. N. (2005). *Supply Chain Management*.
- Wibisono, Dermawan. (2016). How to Create a World-Class Company.