

## ABSTRAK

Di era digitalisasi yang terus berubah, para pelaku bisnis berusaha untuk dapat bertahan dan berkembang di industri. XL Axiata sebagai salah satu operator di bidang Telekomunikasi di Indonesia, terus mengembangkan bisnis dan organisasinya agar dapat diterima dengan baik oleh para pelanggan. Melalui visinya untuk menjadi operator konvergen nomor satu di Indonesia, XL Axiata melakukan transformasi bisnis dan organisasi dengan meluncurkan produk-produk dan layanan terbaru untuk para pelanggan di Indonesia. Untuk menjalankan seluruh inisiatif dan program Perusahaan, XL Axiata membuat dua jenis organisasi yaitu organisasi struktural dan organisasi non-struktural (Agile), yang berjalan secara bersamaan. Untuk memastikan target Perusahaan terukur dengan baik diperlukan sistem manajemen kinerja yang handal. Sayangnya XL Axiata saat ini hanya memiliki satu sistem manajemen kinerja yang hanya mengakomodir untuk karyawan yang berada pada organisasi struktural, dimana proses penilaian kinerjanya oleh atasan langsung. Padahal karyawan di organisasi agile selama menjalankan proyek, interaksinya lebih banyak disupervisi oleh Squad Leader. Hal ini sering menimbulkan polemik, karena penilaian dari atasan kadang kala berbeda dengan penilaian dari Squad Leader sehingga karyawan di organisasi agile mendapatkan ketidakadilan. Hal ini yang mendasari dilakukan penelitian untuk mengembangkan sistem manajemen kinerja di organisasi agile XL Axiata agar lebih obyektif, adil dan transparan, sehingga produktivitas karyawan meningkat. Penelitian ini merupakan jenis penelitian terapan yang menggunakan metode kualitatif yang dilakukan dalam waktu 5 bulan melalui penyebaran kuesioner kepada 44 perwakilan karyawan, wawancara kepada 6 narasumber, meninjau dokumen Perusahaan dan mencari data yang relevan dari berbagai sumber. Hasil dari penelitian menunjukkan pengembangan sistem manajemen kinerja di XL Axiata perlu difokuskan untuk mengakomodir kebutuhan karyawan di organisasi Agile meliputi keadilan dalam penilaian kinerja dengan memberlakukan multirater, penilaian 360 derajat, pengembangan sistem 4 rating dan perbaikan tindak lanjut kinerja yang berkaitan dengan reward. Sebagai salah satu parameter keberhasilan penelitian ini direkomendasikan untuk melihat hasil engagement survey 2024 terutama untuk parameter yang berkaitan sistem manajemen kinerja.

**Kata Kunci:** Transformasi, organisasi agile, sistem manajemen kinerja, employee engagement.

## **ABSTRACT**

*In the ever-changing era of digitalization, businesses strive to survive and thrive in the industry. XL Axiata as one of the operators in the Telecommunications sector in Indonesia, continues to develop its business and organization to be well received by customers. Through its vision to become the number one convergent operator in Indonesia, XL Axiata transforms its business and organization by launching new products and services for customers in Indonesia. To run all of the Company's initiatives and programs, XL Axiata created two types of organizations, namely structural organizations and non-structural organizations (Agile), which run simultaneously. To ensure that the Company's targets are well measured, a reliable performance management system is needed. Unfortunately, XL Axiata currently only has one performance management system that only accommodates employees in structural organizations, where the performance assessment process is carried out by direct supervisors. Whereas employees in agile organizations during the project, their interactions are more supervised by Squad Leaders. This often causes polemics, because the assessment from superiors is sometimes different from the assessment from the Squad Leader so that employees in agile organizations get injustice. This underlies the research to develop a performance management system in XL Axiata agile organization to be more objective, fair and transparent, so that employee productivity increases. This research is a type of applied research that uses qualitative methods conducted within 5 months through distributing questionnaires to 44 employee representatives, interviewing 6 resource persons, reviewing Company documents and searching for relevant data from various sources. The results of the research show that the development of a performance management system at XL Axiata needs to be focused on accommodating the needs of employees in Agile organizations including fairness in performance appraisals by enforcing multi-rater, 360-degree assessments, developing a 4 rating system and improving performance follow-up related to rewards. As one of the success parameters*

*of this research, it is recommended to see the results of the 2024 engagement survey, especially for parameters related to the performance management system.*

**Keywords:** *Transformation, agile organization, performance management system, employee engagement*