

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan segala kecakapan yang ada pada manusia, mulai dari pikiran, tenaga, keterampilan, dan sebagainya yang dapat berguna untuk dirinya sendiri maupun organisasi atau perusahaan (Suherman, 2012; Siregar, 2017). Pentingnya kualitas sumber daya manusia dalam organisasi disampaikan oleh (Setiyati & Hikmawati, 2019) di dalam jurnalnya yang menyatakan, kegagalan dan atau kesuksesan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya sangat bergantung dari anggota yang ada di dalamnya. Dengan kata lain, sumber daya manusia menjadi dasar dan titik awal dalam proses pembangunan dan pencapaian tujuan organisasi (Soemarsono, 2018). Khususnya pada perkembangan organisasi di era teknologi.

Pada era industri 4.0 seperti sekarang ini, perusahaan akan terus melakukan inovasi dengan mengembangkan teknologi dalam proses bisnisnya (Handoko, 2021). Tentunya inovasi tersebut akan berpengaruh pada evolusi drastis di dalam organisasi (John, 2018). Evolusi ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menyikapi dan beradaptasi dengan lingkungan persaingan serta pesatnya pasar perubahan kinerja (Mabey dkk., 1998; Alqudaha dkk., 2022). Perubahan sistem pastinya berdampak pada seluruh anggota organisasi tanpa terkecuali, sehingga pekerja harus menyesuaikan diri dengan standar-standar baru. Solusi untuk menghadapinya adalah dengan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mengenai teknologi. Kemampuan tersebut akan membuat pekerja lebih siap menghadapi evolusi. Kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan mencerminkan sejauh mana kecenderungan kognitif dan emosional mereka untuk menerima, mengadopsi, dan bergerak lebih maju (Wang dkk., 2020). Kesiapan ini erat hubungannya dengan performa dari masing-masing individu di dalam organisasi.

Selama beberapa dekade terakhir, arti performa kerja terus mengalami perubahan (Lopez-Cabarcos dkk., 2022). Mulai dari pandangan tradisional yang fokus pada pekerjaan dan tugas tetap, hingga pemahaman yang lebih luas seperti peran kerja dalam konteks dinamika organisasi. Performa kerja berhubungan dengan demonstrasi untuk memenuhi fungsi yang diharapkan dan diatur oleh organisasi (Abdelwahed dkk., 2022). Hal itu dikuatkan oleh pendapat Carpini dkk. (2017), performa kerja merupakan variabel paling penting dalam sebuah manajemen industri dan organisasi. Menurut Afzali dkk. (2014), performa kerja dapat diartikan sebagai perilaku yang berkaitan dengan pencapaian beberapa komponen evaluatif untuk menilai sejauh mana seorang karyawan memenuhi harapan kinerja organisasi secara umum.

Berdasarkan penelitian *Institute for Management Development (IMD)*, performa tenaga kerja di Indonesia masih beberapa langkah di belakang jika dibandingkan dengan beberapa negara ASEAN lainnya. Sehingga, daya saing tenaga kerja Indonesia masih tertinggal. Gambar 1.1 merupakan perbandingan daya saing tenaga kerja di negara ASEAN.



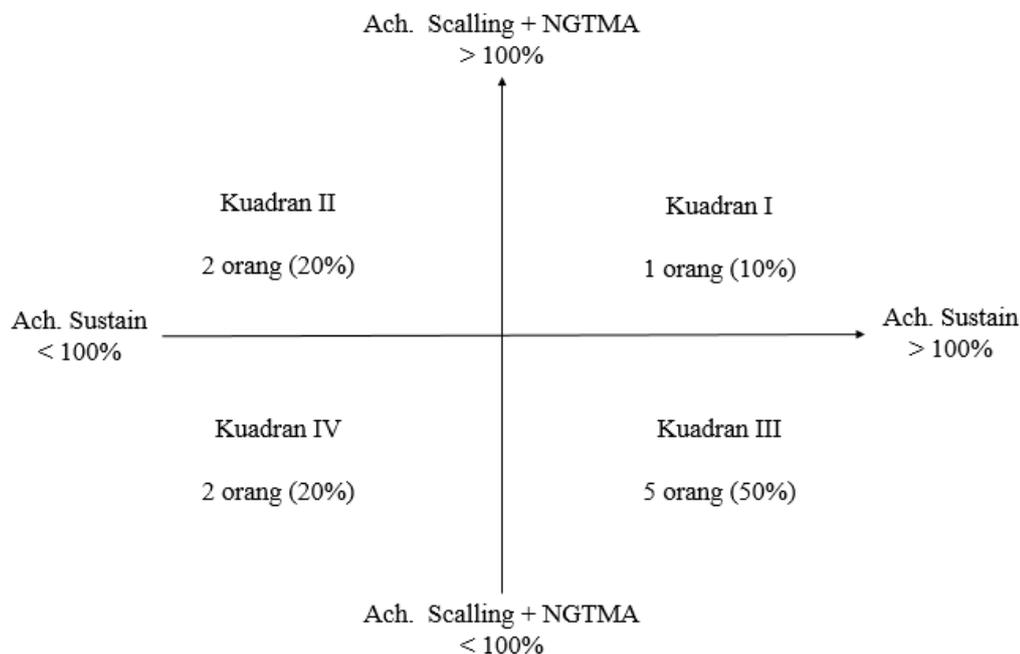
Gambar 1.1 Daya Saing Tenaga Kerja Negara ASEAN Tahun 2018
Sumber: Tim Publikasi Katadata (2019)

Kualitas tenaga kerja Indonesia masih tertinggal oleh Thailand, Malaysia, dan Singapura. Secara global, Indonesia menduduki peringkat ke-47 dari 63 negara. Sedangkan Singapura berhasil memasuki peringkat 15 besar dalam persaingan

kualitas tenaga kerja. Penelitian tersebut membuktikan bahwa Indonesia masih perlu melakukan perbaikan untuk meningkatkan performa tenaga kerja dalam negeri. Salah satu perusahaan yang berusaha meningkatkan performa pekerjanya adalah PT Telekomunikasi Indonesia.

PT Telekomunikasi Indonesia Tbk atau lebih dikenal dengan Telkom Indonesia merupakan sebuah perusahaan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak pada bidang telekomunikasi dalam negeri sejak 6 Juli 1965. PT Telekomunikasi Indonesia memiliki empat divisi yang dibagi berdasarkan pelanggannya, salah satunya adalah Divisi *Enterprise Service*. Divisi *Enterprise Service* merupakan divisi yang meng-*handle* pelanggan korporasi/perusahaan. Divisi *Enterprise* terdiri dari 13 Segmen salah satu diantaranya adalah Segmen *Transportation Management Services* (TMS). Segmen Transportasi mengelola 30 perusahaan dalam sektor transportasi yang terdiri dari Transportasi Darat, Transportasi Udara dan Bandar Udara yang ada di Indonesia. Segmen transportasi memiliki susunan organisasi yang terdiri dari beberapa unit di dalamnya. Salah satu dari unit tersebut adalah Unit *Sales* yang dipimpin oleh satu manajer *sales* dan memiliki beberapa anggota karyawan yang disebut sebagai *Account Manager* (AM).

Penilaian performa karyawan unit *sales* (AM) pada Segmen Transportasi dinilai dari pencapaian proses bisnis di dalam unit *sales*. Proses bisnis tersebut disebut dengan *sustain*, *scalling*, dan *New Go to Market Alignment* (NGTMA). *Sustain* adalah proses perpanjangan kontrak bisnis dari layanan eksisting Telkom yang ada di *corporate customer*. *Scalling* adalah proses bisnis dari pemasangan layanan baru pada *corporate customer*. Sedangkan NGTMA adalah solusi layanan untuk pelanggan dengan bekerja sama dengan anak perusahaan Telkom. Performa dinilai semakin baik jika pencapaian *revenue sustain dan scalling+NGTMA* bernilai lebih dari 100%. Penilaian akan semakin turun seiring dengan penurunan capaian *sustain dan scalling+NGTMA*. Performa karyawan dikelompokkan menggunakan sebuah kuadran berdasarkan capaian *revenue sustain, scalling dan NGTMA*. Rekap penilaian kuadran performa *account manager* terdapat pada Gambar 1.2.

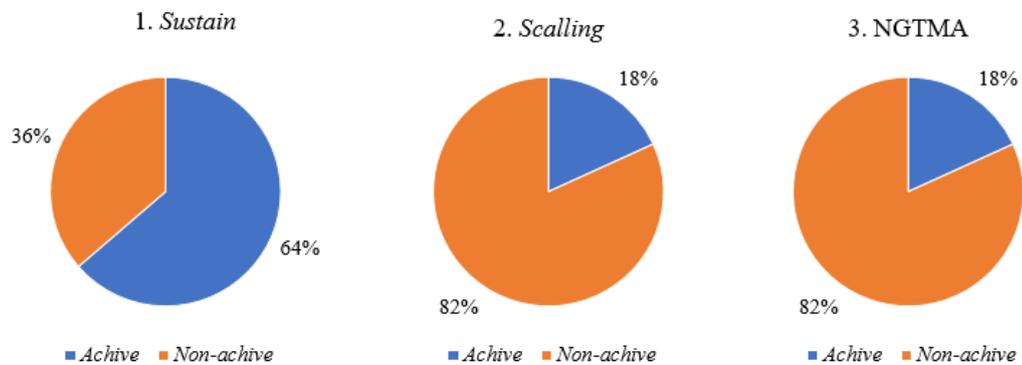


Gambar 1.2 Kuadran Kinerja Karyawan Unit *Sales* Segmen Transportasi Tahun 2022

Sumber: Segmen Transportasi (2022)

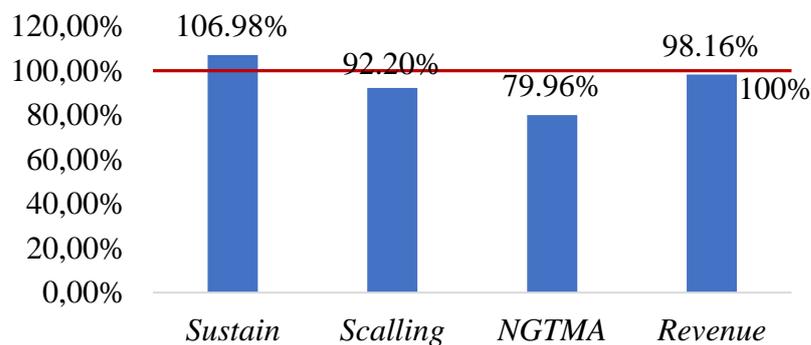
Kuadran paling baik adalah kuadran satu dengan pencapaian *sustain* dan *scalling*+NGTMA bernilai lebih dari atau sama dengan 100%. Sedangkan pada kuadran dua untuk karyawan yang berhasil mencapai *scalling*+NGTMA lebih dari atau sama dengan 100%, namun *sustain* masih kurang dari 100%. Kuadran tiga adalah kebalikan dari kuadran dua. Kuadran tiga ditempatkan untuk performa karyawan yang berhasil mencapai *sustain* lebih dari atau sama dengan 100%, namun *scalling*+NGTMA masih kurang dari 100%. Pada kuadran empat, merupakan penilaian untuk karyawan yang belum bisa mencapai *sustain* dan *scalling*+NGTMA dengan sempurna atau bernilai lebih dari atau sama dengan 100%. Jika disimpulkan, penilaian performa karyawan dikategorikan berdasarkan kemampuan mereka memenuhi target. Namun pada penilaian performasi tahun 2022, beberapa karyawan unit *sales* masih belum memenuhi target yang ditentukan. Sebanyak 50% karyawan unit *sales* berada pada kuadran tiga, 20% di kuadran dua dan empat, serta 10% lainnya berada di kuadran satu. Data tersebut menggambarkan bahwa sebagian besar karyawan belum memenuhi target permintaan pada *sustain* dan *scalling*+NGTMA karena lebih dari 50% orang berada pada kuadran tiga dan empat. *Breakdown* capaian proses bisnis *sustain*, *scalling*,

dan NGTMA oleh karyawan unit *sales* di tahun 2022 seperti terdapat pada Gambar 1.3.



Gambar 1.3 Capaian Proses Bisnis Unit *Sales* Tahun 2022
Sumber: Segmen Transportasi (2022)

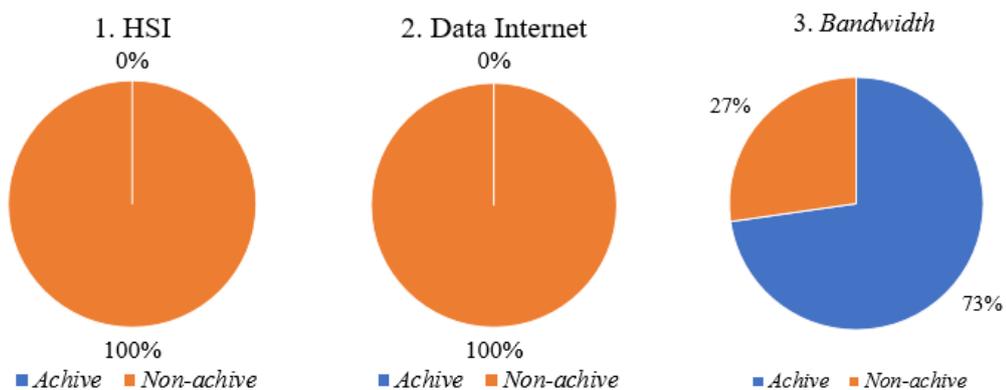
Proses bisnis unit *sales* dibagi berdasarkan jenis layanan yang dilakukan, yaitu *sustain*, *scalling*, dan NGTMA. Gambar 1.3 merupakan perbandingan antara karyawan yang berhasil melampaui target dan karyawan yang belum memenuhi target pada masing-masing proses bisnis. Grafik tersebut menggambarkan bahwa terdapat 64% karyawan yang sudah melampaui target *sustain*. Tetapi pada *scalling* dan NGTMA hanya 18% karyawan yang berhasil melampaui target. Sehingga pencapaian *revenue* unit *sales* juga belum mencapai 100% sebagaimana yang diharapkan. Persentase pencapaian dari proses bisnis dan *revenue* unit *sales* 2022 seperti terdapat pada Gambar 1.4.



Gambar 1.4 Capaian *Revenue* Pada Proses Bisnis Unit *Sales* Tahun 2022
Sumber: Segmen Transportasi (2022)

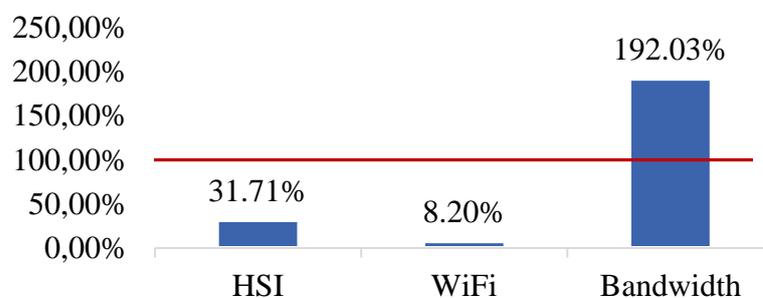
Gambar 1.4 menggambarkan bahwa hanya layanan *sustain* yang berhasil melampaui target, yaitu sebanyak 106.98 %. Sedangkan *scalling* mencapai 92.2 %, dan NGTMA mencapai 79.96 %.

dan NGTMA sebanyak 79.96 %. Karena tidak tercapainya target, maka perolehan *revenue* unit *sales* juga belum mencapai 100%, lebih tepatnya adalah 98.16%. Guna mencapai *sustain*, *scalling*, dan NGTMA yang ditargetkan, terdapat tiga produk yang menjadi komponen penilaian performa AM. Produk layanan tersebut adalah HSI, Data Internet, dan *Bandwidth*. Dimana HSI merupakan layanan internet Indihome, lalu Data Internet merupakan layanan internet berupa WiFi tetapi bukan berasal dari produk keluaran Indihome. Sedangkan *Bandwidth* merupakan layanan untuk mengubah besaran data internet. Pada Gambar 1.5 menggambarkan capaian penjualan unit *sales* pada masing-masing karyawan di tahun 2022.



Gambar 1.5 Capaian Penjualan Unit *Sales* Pada Tahun 2022
Sumber: Segmen Transportasi (2022)

Gambar 1.5 menggambarkan bahwa dari 10 karyawan yang berada di unit *sales*, belum ada yang melampaui target pada produk layanan HSI dan Data Internet. Namun pada produk layanan *bandwidth* terdapat 73% karyawan yang berhasil mencapai target. Gambar 1.6 merupakan grafik persentase capaian penjualan produk layanan unit *sales* secara keseluruhan tahun 2022.



Gambar 1.6 Persentase Capaian Keseluruhan Penjualan Unit *Sales* Tahun 2022
Sumber: Segmen Transportasi (2022)

Gambar 1.6 menggambarkan bahwa karyawan unit *sales* berhasil melampaui target pada layanan produk *bandwidth*. Namun pada belum ada satupun karyawan yang berhasil memenuhi target pada produk layanan HSI dan WiFi. Pencapaian HSI adalah 31.71% sedangkan WiFi hanya 8.10%. Tidak tercapainya target pada unit *sales* dapat diartikan bahwa masih banyaknya pesanan yang tidak terselesaikan, sehingga akan mempengaruhi pendapatan perusahaan. Salah satu penyebab tidak terpenuhinya target proses bisnis adalah performa kerja anggota yang belum maksimal. Oleh karena itu, unit *sales* membutuhkan strategi yang dapat meningkatkan performa kerja *account manager*, agar permintaan layanan terpenuhi dan proses bisnis mencapai target yang ditetapkan.

1.2 Rumusan Masalah

Performa kerja pegawai menjadi pengaruh besar dalam sebuah organisasi perusahaan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Namun pada prakteknya saat ini, di PT Telkom Indonesia yang menerapkan suatu standar performa internal dengan memanfaatkan 4 kuadran, dimana dari 10 orang karyawan pada unit *sales*, hanya ada satu orang yang berada di kuadran satu atau senilai 10% dari target yang ditetapkan. Performa yang menurun akan berpengaruh secara signifikan dengan penurunan capaian target dan pendapatan perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan adanya strategi baru yang dapat meningkatkan performa kerja karyawan pada unit *sales* agar target perusahaan dapat terpenuhi secara maksimal dan pendapatan perusahaan tetap stabil.

1.3 Tujuan Penelitian

Merujuk pada permasalahan dari unit *sales*, terdapat beberapa tujuan penelitian yang menjadi indikasi arah penelitian, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui kriteria dan alternatif yang dapat membantu unit *sales* dalam meningkatkan performa karyawan.
2. Mengetahui strategi yang dapat dilakukan guna meningkatkan performa kinerja karyawan di unit *sales* segmen transportasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa manfaat yang diharapkan dapat berguna bagi kepentingan pengembangan program, instansi, perusahaan, dan ilmu pengetahuan. Manfaat tersebut diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Bagi Peneliti

Manfaat penelitian bagi peneliti adalah sebagai sarana meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mengenai teknik pengambilan keputusan pada studi kasus yang nyata. Peneliti juga dapat menemukan strategi peningkatan performa berdasarkan perhitungan matematis pengambilan keputusan.

2. Manfaat Bagi Institusi

Manfaat penelitian ini bagi institusi adalah dapat menambah pengetahuan dan menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya.

3. Manfaat Bagi Perusahaan

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi pertimbangan perusahaan dalam usaha penentuan strategi dalam pengembangan sumber daya manusia yang ada di dalam unit *sales*.

1.5 Batasan Penelitian

Batasan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian peningkatan performa karyawan ini dilakukan PT Telkom Indonesia.
2. Penelitian dilakukan pada karyawan unit *sales* di segmen transportasi.
3. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan unit *sales* segmen transportasi.
4. Penentuan strategi untuk meningkatkan performa kerja menggunakan metode *analytic network process*.
5. Waktu penelitian dilakukan dari Juni 2022 - Juli 2023.