

BAB I

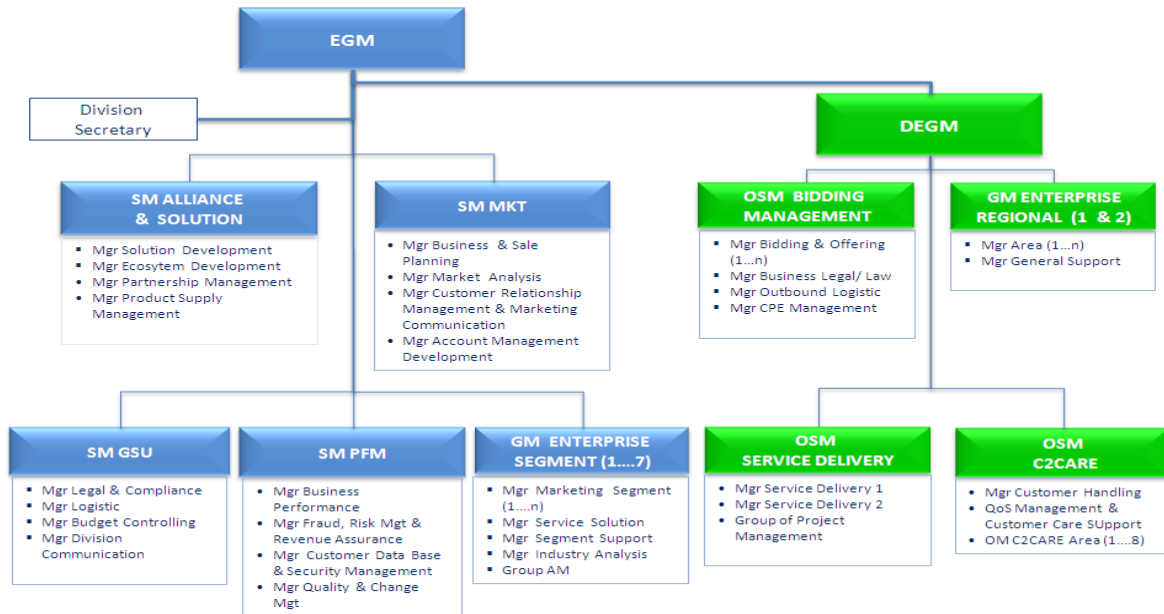
PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Dalam melakukan penelitian, penulis mengambil obyek di Divisi Enterprise (Dives), PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom) untuk karyawan dengan jabatan Account Manager (AM). Dives sendiri merupakan organisasi di bawah Direktorat Enterprise and Wholesale bersama dengan Divisi Business Service (DBS) dan Divisi Carrier dan Interkoneksi Service (CIS).

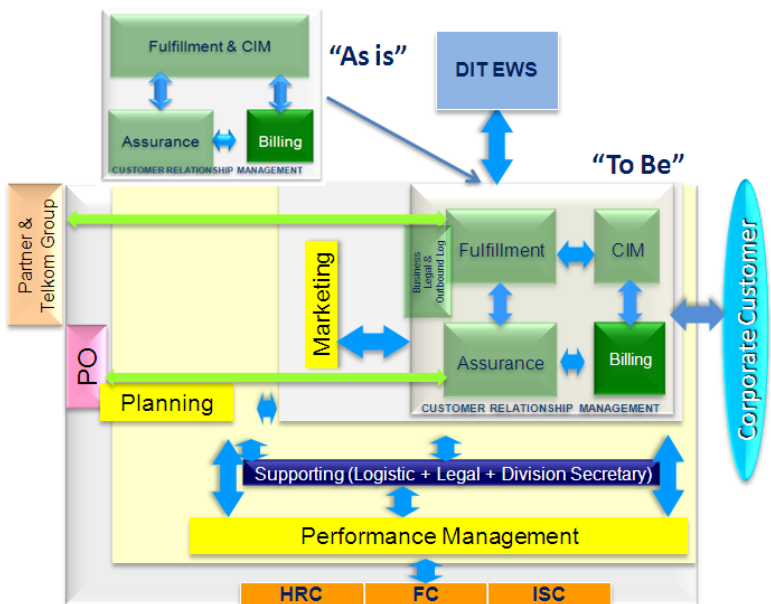
Dives dibentuk dengan fungsi utama untuk memberikan pelayanan khusus kepada *Corporate Customer*. Hal ini perlu dilakukan mengingat pengelolaan dan pelayanan pelanggan *Corporate* harus bersifat spesifik dan customized karena kebutuhannya yang sangat berbeda antara yang satu dengan yang lain. Untuk lebih memberikan pelayanan yang menyeluruh dan tepat sasaran, maka Dives membagi pelanggannya berdasarkan segmentasi dengan pertimbangan untuk lebih menyesuaikan karakteristik dan kemudahan pelayanan dengan didasarkan kepada jenis industrinya. Mengingat wilayah pelayanan pelanggan sangat luas, yaitu mencakup area seluruh Indonesia, maka untuk mendukung kebutuhan tersebut diperlukan organisasi pendukung yang berdasarkan regional. Dives dipimpin oleh seorang Executive General Manager (EGM) dan membawahi para General Manager (GM) dan Senior Manager (SM). Struktur organisasi Dives seperti pada Gambar 1.1.

Gambar 1.1
Struktur Organisasi Dives



Ujung tombak pelayanan Dives kepada pelanggan adalah para AM yang bertugas sebagai interfacing antara kebutuhan *Corporate Customer* terhadap solusi telekomunikasi dan kebutuhan Dives dalam merealisasikan target organisasi terkait dengan perolehan revenue, *sales* dan tingkat kepuasan pelanggan itu sendiri. AM bertanggung jawab kepada GM Area dan GM Segmen. Secara detail fungsi dan tanggung jawab para AM ini dalam organisasi Dives dan hubungannya terhadap pelanggan adalah sebagai berikut :

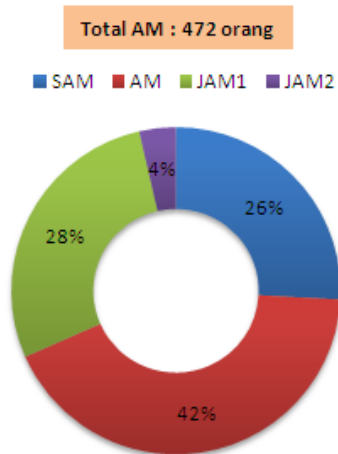
Gambar 1.2
Fungsi dan Tanggung Jawab AM dalam Organisasi Dives



Perubahan mendasar adalah pada proses di CRM di mana sebelumnya fungsi *Sales* dengan *Solution (Fulfillment & CRM)* terdiri atas AM, *Busines Solution* dan *Segment Analysis*, sedangkan *Bidding* masih merupakan organisasi yang bersifat *adhoc*. Untuk organisasi *Delivery (Assurance)* pun belum memasukkan fungsi *Project Management*. Untuk memperbaiki hal tersebut, maka dilakukan perubahan dengan menggabungkan fungsi *Sales* terdiri atas AM, *Busines Solution*, *Marketing Support* dan *Industrial Analysis*. Untuk fungsi *Fulfilment* didukung oleh *Bidding & Offering*, *Business Legal*, *Outbound Logistic*, *Solution Development* dan *Partnership Management*. Selanjutnya untuk fungsi *Delivery* sudah memasukkan *Project Management (Assurance)* yang akan didukung oleh *Service Delivery* (fokus “T”), *Programmer & Dispatcher Project* dan *Group of Project Management*.

AM selaku karyawan terdepan yang langsung bersentuhan dengan pelanggan, juga dibedakan atas *level* yang berdasarkan kompleksitas pelanggan *Corporate* yang ditanganinya dan sesuai juga dengan Band Posisi (BP) nya. Untuk pendistribusian tanggung jawab, para AM dibedakan atas level Senior Account Manager (SAM) dengan BP III.1, Account Manager (AM) dengan BP IV.1, Junior Account Manager I (JAM I) dengan BP V.1 dan Junior Account Manager II (JAM II) dengan BP VI.1. Level ini juga sebagai jenjang karir bagi para AM. Komposisi AM ini ditunjukkan pada gambar berikut ini.

Gambar 1. 3
Komposisi AM berdasarkan Level



Mengingat tugas dan tanggung jawab AM yang spesifik untuk selalu memastikan pelanggannya terpuaskan, maka diperlukan kompetensi terbaik dengan aspek emosional dan psikologis yang mampu membuat para AM bekerja secara maksimal. Untuk mengakomodasi hal tersebut, maka Dives mensolusikan dengan pola *reward* berupa *Incentive Winning Team (IWT)*. Adapun tujuan penerapan IWT ini adalah untuk menciptakan *Competitive Behavior* dan memberikan peluang kepada para AM untuk memperoleh insentif finansial yang lebih besar, dengan kata lain makin tinggi pencapaian kinerja, maka makin besar insentif yang diterima. IWT ini akan diberikan setiap tiga bulan sekali. Untuk tahap awal, rencananya IWT ini akan diberlakukan kepada para AM dan selanjutnya akan terus dikembangkan ke seluruh jajaran di organisasi Dives bila telah siap. Formulasi IWT ini ditunjukkan pada gambar berikut ini.

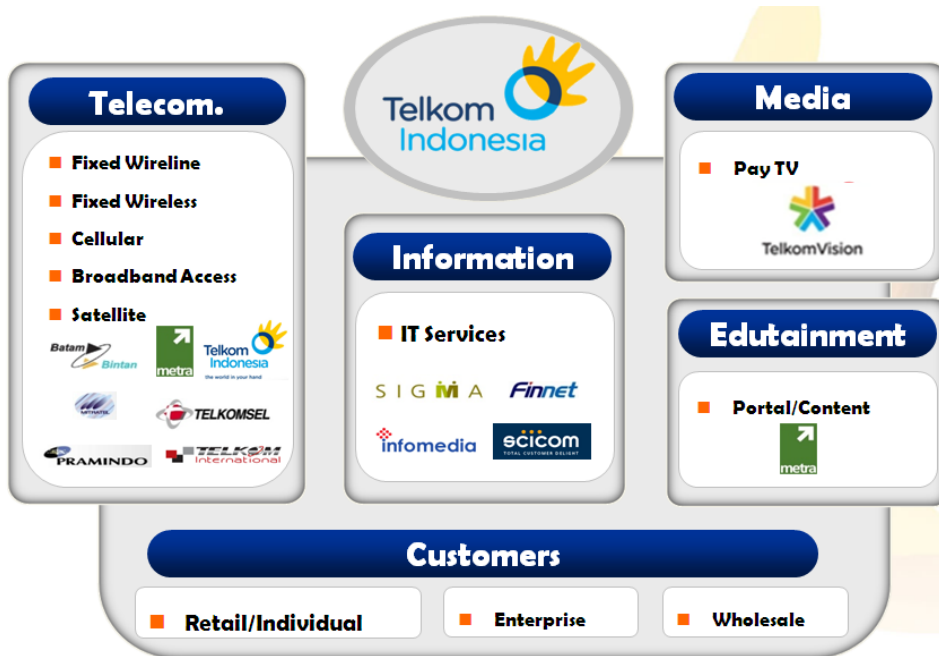
Gambar 1. 4
Formula IWT untuk AM dan Non AM

<p style="text-align: center;">Untuk Karyawan AM DIVES :</p> <p style="text-align: center;">Insentif = GADAS + (TUDAS+TUPOS) x Indeks_Kinerja_AM x C</p> <p>Dengan Indeks_Kinerja_AM sebagai berikut :</p> <ul style="list-style-type: none"> • NKI < 80% : Indeks_Kinerja_AM = 0% • 80% <= NKI < 92,5% : Indeks_Kinerja_AM = 50% • 92,5% <= NKI < 100% : Indeks_Kinerja_AM = NKI • 100% <= NKI < 145% : Indeks_Kinerja_AM = 3,33 x NKI – 2,33 • NKI >= 145% : Indeks_Kinerja_AM = 250% <p>Ket. : NKI = Nilai Kinerja Individu Triwulanan AM C = Proporsi antara Total Insentif AM sesuai Formula dibanding Total Budget Insentif untuk kelompok AM TUPOS = 100% TUPOS Eksisting</p>	<p style="text-align: center;">Untuk Karyawan DIVES Non AM:</p> <p style="text-align: center;">Insentif = GADAS + (TUDAS+TUPOS) x NKSU x T</p> <p>Ket. : NKSU = Nilai Kinerja Sub Unit T = Proporsi antara Total Insentif Non AM sesuai Formula dibanding Total Budget Insentif untuk kelompok Karyawan DIVES Non AM</p> <p>Ket. : GADAS = Gaji Dasar TUDAS = Tunjangan Dasar TUPOS = Tunjangan Posisi</p>
---	--

1.2 Latar Belakang Penelitian

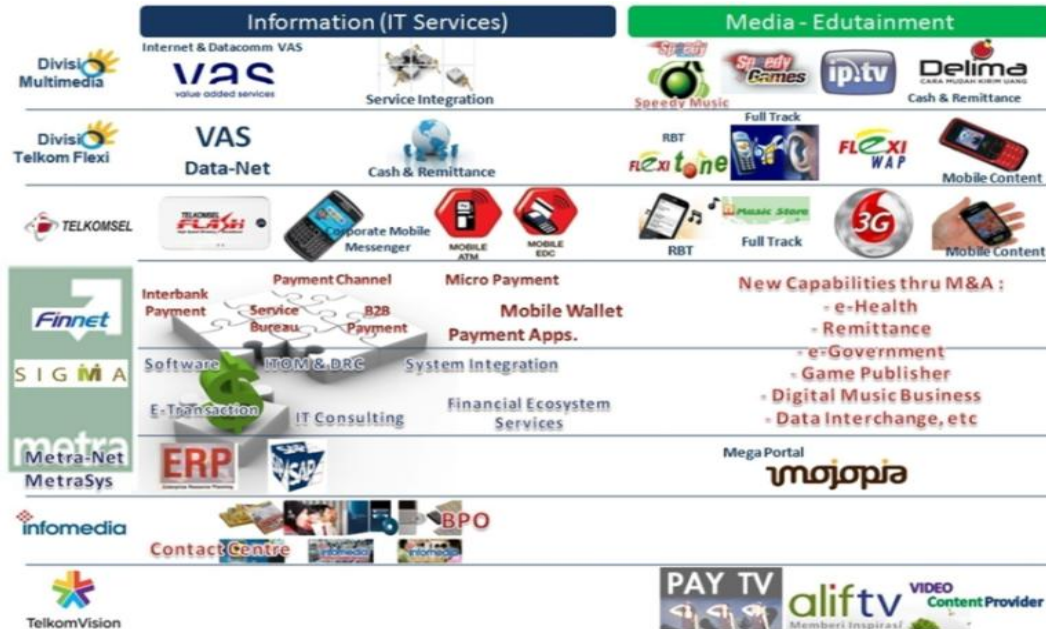
Untuk mengantisipasi kompetisi di area High End Market (HEM) yang semakin sengit, Telkom telah mengambil kebijakan dengan merubah portfolio bisnisnya menjadi Provider Telekomunikasi, Informasi, Media dan Edutainment (TIME). Aksi perusahaan adalah dengan melakukan merger dan akuisisi, sehingga saat ini Telkom Group telah memiliki beberapa anak perusahaan dengan fokus pada sektor IME. Komposisi anak perusahaan dan portfolio bisnis Telkom saat ini dapat dilihat pada gambar 1.5.

Gambar 1.5
Telkom Group dalam kebijakan TIME



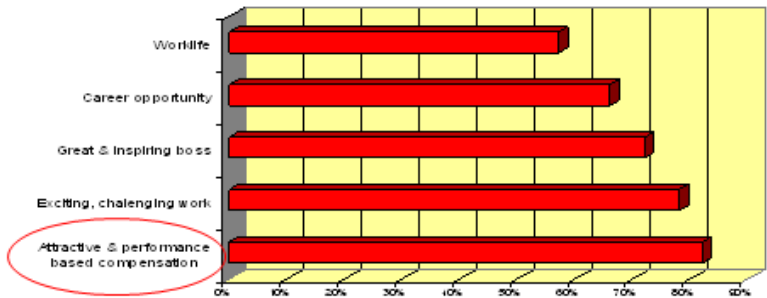
Gambar 1.6

Anak Perusahaan dalam Portofolio Bisnis IME



Perubahan *business portfolio* tersebut menyebabkan solusi atau layanan Telkom semakin beragam dan kompleks. Hal ini tentu saja menimbulkan *effort* untuk berkoordinasi antar unit yang semakin panjang. Untuk itu secara paralel terus dilakukan upaya untuk meningkatkan motivasi kerja AM yang tentu akan berujung kepada peningkatan performansi. Kepada jajaran AM diberlakukan pola *reward* berupa kebijakan IWT. Salah satu yang menjadi dasar pertimbangan implementasi IWT ini adalah hasil survey HaysGroup yang menyatakan bahwa faktor terbesar yang memotivasi karyawan penjualan adalah pemberian kompensasi. Hal ini dapat dilihat dari gambar berikut :

Gambar 1.7
Faktor Motivasi Karyawan Penjualan



Sumber : Hasil Survey HayGroup

Secara teoritis dapat dipastikan bahwa pola pemberian *reward* akan memberikan dampak positif kepada motivasi kerja yang pada akhirnya akan memberikan gairah dan semangat untuk selalu mencapai kinerja atau pun performansi terbaik. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa makin besar prosentase insentif terhadap *Take Home Pay* (THP) atau gaji yang diterima, maka makin besar pengaruhnya terhadap motivasi. Hal ini ditunjukkan dalam Tabel 11.

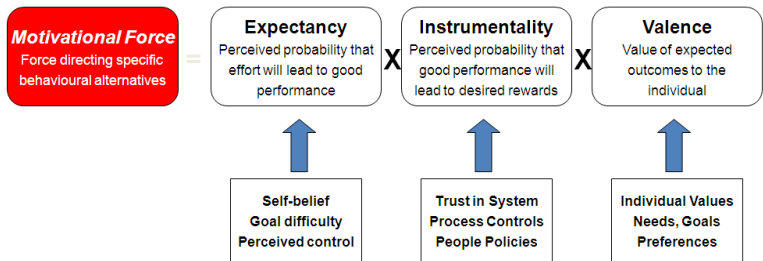
Tabel 1.1
Pengaruh Insentif terhadap Motivasi

% INCENTIVE IN THP	IMPACT
Less than 10%	Minimal to none
10% to 15%	Performance reminder
15% to 25%	Directional
25% to 30%	Highly directional
Over 50%	Independent action

Dorongan yang memotivasi seseorang untuk berperilaku tertentu dipengaruhi oleh ekspektasi seseorang mengenai peluang keberhasilan usaha yang dilakukannya, serta adanya keyakinan bahwa usaha tersebut akan memperoleh imbalan yang layak, dan nilai – nilai pribadi serta sistem yang mendukung hal tersebut merupakan faktor yang akan mempengaruhi motivasi. Hubungan ini ditunjukkan pada gambar berikut ini.

Gambar 1. 8

Model Hubungan antara Motif Individu dengan Insentif



Sumber : Survey HayGroup

Berikut ini beberapa pertimbangan mengapa program IWT ini harus diimplementasikan :

1. Mempertahankan para Account Team Member yang berprestasi

Pemberian insentif ini diharapkan dapat menghargai seseorang sesuai dengan prestasinya. Dengan skema insentif ini diharapkan mampu memberikan porsi dan juga besar insentif yang kompetitif dibandingkan dengan yang diberikan oleh kompetitor di pasar tenaga kerja.

2. Mendukung RKAP Dives untuk dapat mempertahankan dan juga meningkatkan revenue dan *sales* di high – end market.

3. Meningkatkan motivasi dan kinerja AM & *sales* team.

Insentif ini diharapkan mampu membuat Account Team terdorong untuk memberikan *discretionary effort* dalam pencapaian tujuan organisasi.

4. Meningkatkan proporsi variabel income terhadap fixed income, sehingga beban biaya SDM memiliki korelasi positif terhadap penciptaan nilai bagi perusahaan.

5. Pemberian Insentif ini juga dapat sejalan dengan aplikasi sistem SDM lainnya.

Namun demikian Formula IWT seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.4 Formula IWT untuk AM dan Non AM, dalam pelaksanaannya akan mengurangi Tarif Tunjangan Posisi (Tupos) eksisting AM Dives sebesar 83,30% dimana Take Home Pay (THP) juga dipengaruhi besaran Tupos ini.

$$\text{Formula THP} = \text{Gaji dasar} + \text{Tunjangan Dasar} + \text{Tunjangan Posisi}$$

Dengan adanya pengurangan Tupos ini, maka sebelum diimplementasikan, konsep IWT ini sangat perlu disosialisasikan terlebih dahulu kepada seluruh jajaran AM. Para AM harus memahami dan meyakini bahwa meskipun Tupos berkurang, tapi THP baru nanti setelah penerapan IWT akan lebih besar dari THP sekarang selama periode satu tahun.

Berdasarkan hal tersebut, maka akan dilihat bagaimanakah sesungguhnya pengaruh rencana implementasi IWT tersebut setelah sosialisasi dilakukan terhadap performansi kerja para AM. Untuk itulah judul penelitian ini yang diambil oleh penulis adalah Analisis Dampak Rencana Implementasi IWT terhadap Peningkatan Performansi AM di Divisi Enterprise PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, maka penulis akan melakukan penelitian dengan obyek penelitian para AM di Divisi Enterprise. Masalah yang akan diteliti adalah :

- a. Apakah sosialisasi rencana implementasi IWT berdampak terhadap performansi para AM?
- b. Bagaimanakah persepsi, harapan dan *effort* para AM terhadap rencana implementasi IWT ini?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dilakukan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk :

- a. Mengetahui dampak sosialisasi implementasi IWT terhadap performansi para AM

b. Mengetahui persepsi, harapan dan *effort* para AM terhadap rencana implementasi IWT dikaitkan dengan efektivitas implementasi IWT

1.5 Kegunaan Penelitian

Secara akademis hasil penelitian pengaruh IWT terhadap performansi kerja para AM ini dapat menambah dan memperkaya khazanah keilmuan di bidang sumber daya manusia dan adanya temuan dalam penelitian juga dapat menjadi rujukan bagi penelitian berikutnya.

Secara praktis hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu masukan baik berupa rekomendasi ataupun saran agar tujuan implementasi IWT untuk meningkatkan performansi kerja para AM di Dives dapat tercapai.

1.6 Sistematika Penulisan Tesis

Penelitian dilaksanakan di lingkungan Dives dan yang akan diteliti adalah performansi kerja para AM dengan melihat performansi/nilai kinerja individu (NKI) para AM sebelum sosialisasi mengenai rencana implementasi IWT dilaksanakan dibandingkan dengan NKI para AM setelahnya dengan mempertimbangkan juga faktor apa saja yang mungkin berpengaruh.