

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom Group) adalah Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang telekomunikasi serta penyelenggara layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. Telkom Group melayani jutaan pelanggan di seluruh Indonesia dengan rangkaian layanan telekomunikasi yang mencakup sambungan telepon kabel tidak bergerak dan telepon nirkabel tidak bergerak, komunikasi seluler, layanan jaringan dan interkoneksi serta layanan internet dan komunikasi data. Telkom Group juga menyediakan berbagai layanan di bidang informasi, media dan edutainment, termasuk cloud-based and server-based managed services, layanan e-Payment dan IT enabler, e-Commerce dan layanan portal lainnya.

Visi dan Misi

Visi : *“Be The King of Digital in the Region“*

Misi : *“Lead Indonesian Digital Innovation and Globalisation“*

Strategic Objective : *“Top 10 Market Capitalization Telco in Asia Pacific by 2020”*.

Sejalan dengan visi tersebut, Telkom melakukan penataan kembali pengelolaan portofolio bisnis untuk lebih fokus pada *digital business* dan fokus kepada *customer*, melalui transformasi menuju *Customer Facing Unit* dan *Functional Unit*. Adapun program kerja dari seluruh CFU / FU tersebut harus merupakan penjabaran dari 10 strategic initiative perusahaan. Selain itu, Telkom telah menetapkan RKAP 2016 dengan target yang sangat menantang. Salah satu program yang telah diteatpkan untuk mewujudkan target RKAP tersebut antara lain *Monetizing home passed* : 3 juta net additional line (NAL) smart indihome, melalui :

1. Mempertahankan kualitas *sales* yang excellent, *customer experience* dan pencairan piutang.

- Memperkuat kompetensi karyawan dan menanamkan paradigma *disruptive* ke dalam aktivasi budaya.

Sebagai upaya memperkuat kompetensi karyawan, Telkom telah mengeluarkan peraturan perusahaan nomor PR.206.07/r.00/HK200/COP-J2000000/2014 tentang Direktori Kompetensi Telkom. sistem pengelolaan kompetensinya, Telkom membagi kompetensi dalam 3 (tiga) kelompok besar, yaitu :

- Kompetensi Inti = *Mandatory Competency (Character and Culture Building)*, yaitu meliputi kompetensi inti yang merupakan cerminan karakter dan budaya perusahaan Telkom Group dan harus dimiliki oleh seluruh karyawan Telkom Group. Terdapat 9 Kompetensi inti di Telkom Group, yaitu *Integrity, Entusiasm, Totality, Solid, Speed, Smart, Imagine, Focus* dan *Action*.
- Kompetensi Perilaku + Kompetensi Peran = *Personal Quality (Role Building)*, meliputi kompetensi yang berupa cerminan dan sikap yang harus dimiliki oleh pemangku posisi agar dapat menjalankan fungsi dan peran dalam posisinya dengan efektif. Terdapat 51 kompetensi pada kategori ini.
- Kompetensi Fungsional = *Skill dan Knowledge (Capability Building)*, meliputi pengetahuan, keahlian teknis termasuk keahlian fungsional dan prosedural lainnya yang diperlukan agar dapat melakukan suatu pekerjaan sehingga dapat memberikan hasil yang terbaik. Ada 10 kelompok fungsional kompetensi, yaitu *Telecommunication, Information, Media & Edutainment, Marketing Sales & Services, Bussiness, Finance, Human Capital, Supply, Legal, General*.

Penggambaran model kompetensi TelkomGroup tersebut adalah sebagai berikut :



Gambar 1.1 Model Kompetensi Telkom Group

Sumber : Buku Direktori Kompetensi Telkom Group Edisi 8 tahun 2014

Pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) senantiasa dilakukan baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Dan untuk mendapatkan pengakuan terhadap kompetensi SDM yang dimilikinya, salah satunya adalah melalui sertifikasi.

Pengelolaan sertifikasi di Telkom diatur dalam Peraturan Perusahaan PR.206.02/r.01/HK200/COP-J2000000/2014 tentang Pengelolaan Sertifikasi Karyawan. Adapun sasaran yang akan dicapai dalam pengelolaan sertifikasi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Peningkatan kredibilitas, kompetensi dan kinerja karyawan melalui program sertifikasi sesuai dengan persyaratan dalam posisinya;
2. Optimalisasi pemanfaatan sertifikasi dalam pelaksanaan tugas yang bertalian dengan kepentingan perusahaan;
3. Pengembangan *knowledge management* di lingkungan Perusahaan

Prinsip pengaturan, pengelolaan dan pengembangan Sertifikasi Kompetensi diatur sebagai berikut :

1. Selaras (*Align*), yaitu bahwa pengelolaan sertifikasi kompetensi harus menyelaraskan peluang pengembangan bagi karyawan dan menjawab dinamika perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan strategi Perusahaan dalam menghadapi tantangan di masa mendatang.
2. Adil (*Fair*), yaitu bahwa setiap karyawan berhak mendapatkan kesempatan yang sama dalam memperoleh pengembangan dan apresiasi atas kompetensi yang dimilikinya sesuai dengan peran dan posisi yang dipangku.
3. Obyektif (*Objective*), yaitu bahwa pengakuan terhadap kompetensi dan sertifikasi kompetensi dilakukan melalui penilaian yang obyektif, serta dapat dipertanggungjawabkan.

Sedangkan, level sertifikasi (Tingkat Dasar, Tingkat Menengah dan Lanjut) ditetapkan dengan pertimbangan :

1. Kompleksitas materi (teori, studi kasus, dan praktek)
2. Kompleksitas pengujian kompetensi
3. Biaya penyelenggaraan

4. Kredibilitas penyelenggara
5. Universalitas pengakuan sertifikat
6. Pertimbangan lainnya yang relevan.

Pemetaan kompetensi dan level sertifikasi digambarkan dalam *certification path*. Mengacu pada direktori kompetensi, *certification path* Telkom dibuat berdasarkan 5 kategori, yaitu : *Finance, Human Resources, Marketing & Bussiness, IT dan Network*.. Berdasarkan laporan Telkom *Profesional Certification Center* (TPCC) kepada Telkom *Corporate University* (TCU) , selama tahun 2013 – 27 Oktober 2014, TCU bekerja sama dengan TPCC telah mengeluarkan sertifikasi untuk karyawan dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut :

Tabel 1.1. Kelulusan Sertifikasi Tahun 2013 - 2014

No	STREAM	Internasional			Nasional			Total
		2013	2014	total	2013	2014	total	
1	MARKETING & BISNIS	246	536	782	599	1320	1919	2701
2	NETWORK	487	367	854	347	541	888	1742
3	IT	224	261	485		236	236	721
4	FINANCE	59	56	115		200	200	315
5	HUMAN RESOURCE	65	147	212		112	112	324
Grand Total		1081	1367	2448	946	2409	3355	5803

Sumber : Laporan TPCC posisi 27 Desember 2013 dan 21 November 2014, data tersebut telah diolah

Hasil kelulusan sebagaimana tercantum pada Tabel 1.1 tersebut telah ditindaklanjuti oleh *Learning Operation* TCU melalui survei kualitatif untuk mengetahui kesesuaian sertifikasi yang telah dilakukan dengan *job requirement* peserta. Hasil survei tersebut mengatakan bahwa sertifikasi sudah sesuai dengan *job requirement*. Namun survei tersebut belum sampai pada analisa perbedaan kompetensi karyawan yang telah dan yang belum mengikuti sertifikasi . Sehingga pencapaian sasaran pengelolaan sertifikasi belum dapat diukur .

Pada bulan Desember 2014, Manager *Learning Delivery and Evaluation* (LDE) dan Manager *Learning Need and Diagnostic* (LND) di *Marketing and Customer Relationship Management Academy* (MCRM Academy) menyatakan bahwa biaya

penyelenggaraan sertifikasi nasional per peserta adalah Rp. 9.000.000,- (*sembilan juta rupiah*) dan biaya penyelenggaraan sertifikasi internasional per peserta adalah Rp. 15.000.000,- (*lima belas juta rupiah*). Berdasarkan informasi tersebut, total biaya yang telah dikeluarkan untuk sertifikasi sebagaimana tersebut tertera pada Tabel 1.2 berikut :

Tabel 1.2. Biaya Sertifikasi 2013 - 2014

No	STREAM	JUMLAH LULUSAN			BIAYA		
		Inter Nasional	Nasional	Total	Inter Nasional	Nasional	Total
1	<i>FINANCE</i>	115	200	315	1.725.000.000	1.800.000.000	3.525.000.000
2	<i>HR</i>	212	112	324	3.180.000.000	1.008.000.000	4.188.000.000
3	<i>IT</i>	485	236	721	7.275.000.000	2.124.000.000	9.399.000.000
4	<i>NETWORK</i>	854	888	1.742	12.810.000.000	7.992.000.000	20.802.000.000
5	<i>MARKETING & BISNIS</i>	782	1919	2.701	11.730.000.000	17.271.000.000	29.001.000.000
Grand Total				5.803			66.915.000.000

Sumber : Laporan TPCC posisi 27 Desember 2013 dan 21 November 2014, data tersebut telah diolah

Adanya biaya sertifikasi sebesar Rp. 66.915.000.000,- (*Enam puluh enam milyar sembilan ratus lima belas juta rupiah*) tersebut, memberikan harapan yang tinggi kepada PT. Telkom bahwa karyawan yang telah tersertifikasi mempunyai kompetensi yang lebih baik daripada karyawan yang belum tersertifikasi . Hal ini sesuai dengan sasaran program sertifikasi, peningkatan kompetensi karyawan.

Manager Sertifikasi TCU pada bulan Desember 2014 menyatakan bahwa penyelenggaraan sertifikasi selama ini belum pernah dilakukan evaluasi sebagaimana yang telah ditentukan dalam peraturan penyelenggaraan sertifikasi. Selama ini penyelenggaraan sertifikasi masih berorientasi pada pencapaian target jumlah pemegang sertifikasi, dan belum berorientasi pada pengukuran hasil sertifikasi tersebut pada peningkatan kompetensi karyawan.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Kompetensi mulai dibicarakan orang sejak tahun 1973, ketika David M Clelland menerbitkan artikelnya, “ *Testing for Competence rather than intelligence* “ yang menyimpulkan bahwa kecerdasan tidak dapat memprediksi keberhasilan seseorang dalam pekerjaan. Seiring dengan perkembangan jaman, perusahaan semakin memahami bahwa untuk mendapatkan hasil yang efisien dan efektif, perusahaan memerlukan modal manusia. Modal manusia yang didefinisikan sebagai ketrampilan, ketangkasan dan pengetahuan atau yang lebih sering disebut dengan kompetensi ini, menjadi sangat penting untuk mendukung pengembalian investasi perusahaan. Menyadari pentingnya kompetensi tersebut, maka perusahaan melakukan upaya - upaya untuk mengembangkan kompetensi karyawannya, baik melalui akuisisi, ataupun pengembangan lainnya (Palan,2003:21). Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Robbins (2011:594) bahwa kompetensi bukan merupakan ilmu pasti, tetapi perlu dikembangkan, diperbaharui sesuai perkembangan industri dan kebutuhan perusahaan.

Hal yang penting diperhatikan dalam pengembangan kompetensi adalah prinsip bahwa pengembangan tersebut harus dapat meningkatkan kualitas, kuantitas dan kemampuan kerja karyawan. Pendidikan (*education*) dan pelatihan (*training*) menjadi metode penting dalam pengembangan (Suwatno, 2011:108). Hal ini sejalan dengan pernyataan Spencer and Spencer (1993:11) bahwa “ *training is the most cost-effective way to secure this employees abilities* “. Selain itu hasil pengembangan harus dapat diukur tingkat keberhasilannya. Salah satu cara mengukurnya antara lain adalah melalui ujian yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh peningkatan pengetahuan dan skills karyawan yang telah mengikuti program pengembangan tersebut (Suwatno,2011:116). Salah satu bentuk ujian tersebut adalah sertifikasi kompetensi. Definisi sertifikasi kompetensi menurut Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) adalah “ proses pemberian sertifikat kompetensi yang dilakukan secara sistematis dan objektif melalui uji kompetensi yang mengacu kepada standar kompetensi kerja nasional Indonesia dan atau

Internasional “. Seseorang yang telah menerima sertifikasi, berarti dia kompeten dalam bidang pekerjaannya untuk periode tertentu.

Telkom sebagaimana telah dipaparkan dalam Gambaran umum obyek penelitian, telah melakukan upaya memperkuat kompetensi karyawannya melalui pengelolaan kompetensi dan sertifikasi. *Sales Operation* adalah salah satu jenis sertifikasi *marketing* yang telah dilakukan untuk menunjang main program *Monetizing home passed* : 3 juta *net additional line* (NAL) *smart indihome*, melalui kualitas *sales* yang *excellent* dan *customer experience* . Kompetensi yang diujikan dalam Sertifikasi *Sales Operation* ini antara lain: *Enhancing Sales Communication, Selling process, negotiation skill, presentation skill, telemarketing, Account Management, Strategic Selling, Customer Focused Selling* dan *New Wave Selling*).

Selama tahun 2014, sertifikasi *Sales Operation* ini telah menghasilkan lulusan sebanyak 153 karyawan yang menduduki band posisi 3,4,5 dengan jenis pekerjaan sangat berhubungan langsung dengan *sales indihome*. Mengacu pada perhitungan biaya sertifikasi Tabel 1.2, biaya yang telah dikeluarkan untuk sertifikasi *Sales Operation* ini adalah Rp. 765.000.000,- (*tujuh ratus enam puluh lima juta rupiah*). Sebagaimana disebutkan pada gambaran umum objek penelitian, bahwa belum pernah dilakukan evaluasi atas penyelenggaraan sertifikasi *Sales Operation* ini terhadap peningkatan kompetensi karyawan yang telah mengikutinya, Di sisi lain, Peraturan Perusahaan telah menyebutkan bahwa pemanfaatan serta evaluasi baik terhadap karyawan yang telah mengikuti program sertifikasi kompetensi ataupun jenis sertifikasinya, sebagai berikut :

1. Karyawan yang memiliki sertifikasi kompetensi wajib mengimplementasikan dan mengoptimalkan pemanfaatan Sertifikat Kompetensi yang dimilikinya serta melakukan *sharing* atau *knowledge transfer*.
2. Evaluasi atas *sharing* atau *knowledge transfer* tersebut dilakukan oleh atasan langsung paling cepat 3 bulan setelah pelaksanaan sertifikasi dan 12 bulan setelah evaluasi terakhir sepanjang masih dalam masa berlaku sertifikat.

Uraian di atas melatarbelakangi penulis untuk melakukan penelitian komparasi kompetensi karyawan yang belum dan yang telah mengikuti sertifikasi *Sales Operation*.

1.3 Perumusan Masalah (*Problem Statement*)

Tiga juta *Net Additional Line* (NAL) Smart Indihome adalah salah satu program utama Telkom di tahun 2016. Salah satu upaya untuk melakukan program utama tersebut melalui penguatan kompetensi karyawan dan mempertahankan *sales* yang excellent, *customer experience* dan pencairan piutang. Untuk menunjang program tersebut, Telkom telah melakukan sertifikasi *Sales Operation* dengan biaya yang cukup besar kepada 153 karyawan yang pekerjaannya berhubungan langsung dengan proses *sales*, terutama *Sales* Indihome.

Telkom sangat mengharapkan bahwa karyawan yang telah mengikuti sertifikasi *Sales Operation* tersebut mempunyai kompetensi tentang *sales* yang lebih dibanding karyawan yang belum mengikuti sertifikasi. Dan diharapkan karyawan yang tersertifikasi tersebut mampu melakukan sharing kompetensinya sehingga program utama 3 juta NAL Smart Indihome tersebut dapat terwujud. Namun yang terjadi saat ini adalah belum adanya evaluasi tentang perbandingan kompetensi tersebut.

Oleh karena itu, perumusan masalah pada penelitian ini adalah **perbedaan kompetensi *Sales* karyawan yang belum dan yang sudah mengikuti Sertifikasi *Sales Operation***. Dari perumusan masalah tersebut diturunkan pertanyaan penelitian (*research question*) ini sebagai berikut :

1. Bagaimana kompetensi orang yang belum tersertifikasi ?
2. Bagaimana kompetensi orang yang telah tersertifikasi ?
3. Apakah terdapat perbedaan yang signifikan antara kompetensi pegawai yang belum dan yang telah mengikuti sertifikasi *Sales Operation* ?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini ditinjau dari sisi Pengembangan keilmuan adalah menambah wawasan tentang kompetensi, terutama gambaran kompetensi karyawan yang belum tersertifikasi, mapping kompetensi karyawan yang telah tersertifikasi serta analisa gap kompetensi keduanya.

Sedangkan tujuan praktis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui kompetensi karyawan yang belum tersertifikasi .

2. Mengetahui kompetensi karyawan yang telah tersertifikasi .
3. Mengetahui perbedaan kompetensi pegawai yang sudah tersertifikasi dibandingkan dengan kompetensi pegawai yang belum tersertifikasi

1.5 Kegunaan Penelitian

1.5.1 Aspek Teoritis

Penelitian ini akan memperkaya penelitian tentang sertifikasi profesi dalam hal :

- 1 Objek penelitian. Objek penelitian penelitian sertifikasi sebelumnya adalah guru , sedangkan penelitian ini menitikberatkan pada sertifikasi untuk profesi *sales*.
- 2 Topik penelitian. Topik penelitian sebelumnya mayoritas tentang pengaruh sertifikasi terhadap kompetensi ataupun yang lainnya, sedangkan penelitian ini akan memaparkan perbandingan kompetensi seorang yang telah mengikuti sertifikasi dengan karyawan yang belum mengikuti sertifikasi.

1.5.2 Aspek Praktis

Dalam tataran internal Telkom, belum pernah dilakukan penelitian atau evaluasi perbedaan kompetensi yang belum dan yang telah tersertifikasi. Sehingga penelitian ini akan memberikan pertimbangan :

1. Profil kompetensi yang belum tersertifikasi dan yang telah tersertifikasi
2. Perbedaan kompetensi yang belum tersertifikasi dengan yang telah tersertifikasi

Pertimbangan tersebut selanjutnya dapat dimanfaatkan untuk pengembangan sumber daya manusia selanjutnya, serta evaluasi terhadap program sertifikasi yang akan dilaksanakan berikutnya.

1.6 *Significant of Study*

Kajian ada tidaknya perbedaan kompetensi antara karyawan yang telah dan yang belum mengikuti sertifikasi ini penting dilakukan dengan beberapa alasan. Yang pertama adalah di internal Telkom belum pernah melakukan penelitian terkait program sertifikasi yang telah dilakukan, sementara biaya yang telah dikeluarkan

cukup besar. Sehingga belum diketahui apakah sasaran program sertifikasi tersebut telah tercapai atau belum. Penelitian ini akan memberikan masukan kepada Telkom terkait tindak lanjut program sertifikasi dan pengembangan karyawan.

Alasan kedua adalah penelitian penelitian terdahulu tentang sertifikasi yang telah dilakukan mayoritas membahas sertifikasi profesi guru, sedangkan penelitian sertifikasi profesi marketer, *sales* dan *customer service* masih jarang, sehingga penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengembangan pengetahuan. Fakta menunjukkan bahwa tenaga *marketing*, *sales* dan *customer service* saat ini merupakan ujung tombak perusahaan, sehingga sertifikasi untuk tenaga ini sangatlah diperlukan.

Alasan ketiga adalah belum ada penelitian yang membandingkan kompetensi karyawan yang belum dengan yang sudah tersertifikasi. Penelitian penelitian yang ada saat ini membahas pengaruh kompetensi terhadap kinerja, ataupun motivasi karyawan mengikuti sertifikasi. Penelitian ini akan memaparkan potret kompetensi karyawan yang belum tersertifikasi dan potret kompetensi karyawan yang telah tersertifikasi.

Berdasarkan alasan-alasan tersebut, penelitian ini sangat bermanfaat, karena berkontribusi baik untuk kepentingan perusahaan maupun untuk pengembangan pengetahuan.

1.7 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Sistem penulisan penelitian ini disusun dalam lima bab, mulai bab pendahuluan sampai dengan bab penutup. Adapun gambaran masing-masing bab adalah sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan. Berisi uraian gambaran umum objek penelitian, latar belakang yang mendasari masalah penelitian, perumusan masalah yang didalamnya terdapat pertanyaan penelitian, tujuan penelitian dan manfaat penelitian, kegunaan penelitian, *significant of study*, serta sistematika penulisan.

- Bab II : Tinjauan Pustaka. Bab ini membahas teori yang melandasi penelitian, yang terdiri dari teori dasar *sales*, teori kompetensi termasuk di dalamnya kompetensi *sales*, teori tentang sertifikasi, dan materi sertifikasi *Sales Operation*. Selain itu, di bab ini juga dipaparkan penelitian penelitian sebelumnya, kerangka pemikiran penelitian dan hipotesis.
- Bab III : Metode Penelitian. Berisi jenis penelitian, variabel operasional, tahapan penelitian populasi dan sampel, pengumpulan data, uji validitas dan realibilitas, dan teknik Analisis data.
- Bab IV : Hasil dan Analisis. Berisi deskriptif objek penelitian, karakteristik responden, hasil pengujian dan analisis data, beserta pembahasannya.
- Bab V : Penutup. Berisi kesimpulan, keterbatasan penelitian dan saran hasil penelitian serta penjelasan keterbatasan penelitian.