

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada tahun 2018, GDP Indonesia mencapai 5,07% (Kemenkeu.go.id, 2019). Pertumbuhan GDP 2018 diperoleh dengan kontribusi pendapatan *telecommunication operator* sebesar 7%, dengan kontribusi penyedia layanan telekomunikasi di Indonesia pada tahun 2015 berkontribusi 12% (theinsiderstories.com, 2019). Turunnya kontribusi pendapatan telekomunikasi pada pertumbuhan ekonomi Indonesia disebabkan karena adanya penurunan pendapatan dan keuntungan perusahaan penyedia layanan telekomunikasi. Adapun pendapatan penyedia layanan komunikasi seperti Telkomsel, Indosat, XL Axiata, dan Smartfren pada tahun 2018 dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.1
Pendapatan Industri Telekomunikasi di Indonesia 2018

No	Telekomunikasi Operator	Jumlah Cust.	Annual Report 2018 (triliun rupiah)				
			Revenue	Opt. Cost	EBITDA	Profit	Loss
1.	Telkomsel	150 juta	89,30	43,79	47,49	25,56	
2.	XL Axiata	45 juta	22,94	25,72	4,40		3,30
3.	Indosat Ooredoo	34 juta	23,13	23,60	2,66		2,40
4.	Smartfren	7 juta	5,49	8,14	0,97		3,55

Sumber: (theinsiderstories.com, 2019)

Pada tabel 1.1 di atas dapat diketahui bahwa hanya Telkomsel yang mendapatkan keuntungan, dan perusahaan lain termasuk Indosat Ooredoo mengalami kerugian atau kehilangan keuntungan. Kerugian yang dialami oleh penyedia layanan telekomunikasi selain Telkomsel ini menjadi menarik untuk diteliti karena hal tersebut dapat diindikasikan dengan adanya penurunan kinerja perusahaan.

Penurunan kinerja perusahaan yang dilihat dari segi pendapatan banyak dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat diidentifikasi yakni: 1) persaingan yang ketat dengan perang harga (*price war*) yang terjadi untuk memperebutkan pangsa pasar layanan telekomunikasi (Rachmawati & Mohaidin, 2019), 2), perbedaan jenis produk yang lebih baik atau unggul dibandingkan dengan produk lain yang sejenis, dan 3) kemampuan *salesperson* untuk mengomunikasikan kepada pelanggan, yakni kemampuan *personal selling* (Krämer, 2020). Berdasarkan faktor-faktor yang telah disebutkan di atas, peneliti tertarik untuk meneliti pada kemampuan *personal selling* dari *salesperson* yang dimiliki oleh PT. Indosat Ooredoo, Tbk, karena apabila kemampuan *personal selling* ini dimiliki oleh mereka maka hal tersebut dapat meningkatkan pendapatan yang dimiliki oleh PT. Indosat Ooredoo, Tbk. (Peterson, 2019) menyatakan bahwa *salesperson* yang mampu mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan proses penjualan yang diinginkan serta mampu memberikan solusi pada kebutuhan pelanggan akan memiliki kemungkinan besar untuk menjual suatu produk.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan oleh peneliti, pada salah satu cabang PT. Indosat Ooredoo, Tbk di area Jawa Timur, menunjukkan bahwa performa *salesperson* di PT. Indosat Ooredoo, Tbk masih belum maksimal, karena terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi performa mereka, baik yang muncul dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya munculnya masalah dari luar ini dapat terjadi karena persaingan penjualan yang sangat ketat antar perusahaan

telekomunikasi. Sedangkan masalah yang muncul dari dalam perusahaan ini dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yakni masalah yang muncul dari masing-masing *salesperson*, atau masalah akibat adanya kebijakan atau perlakuan yang dilakukan oleh perusahaan kepada karyawan. Selain itu, hasil wawancara dan observasi yang dilakukan oleh peneliti kepada *salesperson* PT. Indosat Ooredoo, Tbk menunjukkan bahwa pada tahun 2018 jumlah karyawan bagian penjualan sebanyak 157 orang, sedangkan saat ini pada tahun 2021 jumlah karyawan berkurang sangat drastis menjadi 96 orang. Dengan jumlah karyawan yang terus menurun, hasil penjualan dan keuntungan penjualan dari tahun 2019 hingga 2021. Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel 1.2 berikut ini.

Tabel 1.2
Jumlah Pencapaian Penjualan *Salesperson* PT. Indosat Ooredoo, Tbk 2019-2021

Periode (waktu)	Jumlah Keuntungan (dalam Juta)	Periode (waktu)	Jumlah Keuntungan (dalam Juta)	Periode (waktu)	Jumlah Keuntungan (dalam Juta)
2021		2020		2019	
Januari	Rp.888,168	Januari	Rp.695,401	Januari	Rp.516,693
Februari	Rp.880,546	Februari	Rp.723,791	Februari	Rp.484,239
Maret	Rp.882,705	Maret	Rp.714,692	Maret	Rp.503,394
April	Rp.865,306	April	Rp.721,008	April	Rp.471,361
Mei	Rp.880,459	Mei	Rp.670,774	Mei	Rp.432,791
Juni	Rp.661,677	Juni	Rp.686,659	Juni	Rp.470,459
Juli	-	Juli	Rp.685,053	Juli	Rp.470,459
Agustus	-	Agustus	Rp.690,277	Agustus	Rp.470,459
September	-	September	Rp.685,159	September	Rp.470,459
Oktober	-	Oktober	Rp.686,203	Oktober	Rp.470,459
November	-	November	Rp.715,759	November	Rp.470,459
Desember	-	Desember	Rp.726,259	Desember	Rp.470,459

Sumber: (Data Diolah Peneliti, 2021)

Namun, apabila ditinjau berdasarkan *Standard Operational Procedure* (SOP) PT. Indosat Ooredoo, Tbk, kinerja dari *salesperson* Indosat Ooredoo diukur berdasarkan *Key Performance Index* (KPI), kemudian diterjemakan

kedalam target pencapaian penjualan yang dibebankan kepada karyawan dengan adanya sistem pemberian komisi, insentif, dan *compliance* yang telah ditetapkan oleh PT. Indosat Ooredoo, Tbk. Target pencapaian penjualan yang dicanangkan oleh PT. Indosat Ooredoo, Tbk pada tiap tahunnya mulai tahun 2019 hingga 2021 dibuat secara berturut-turut naik hingga sulit untuk dicapai oleh *salesperson* PT. Indosat Ooredoo, Tbk. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.3
Target Pencapaian Penjualan *Salespeople* PT. Indosat Ooredoo, Tbk,
Tahun 2019-2021

Periode	Target Pencapaian Penjualan (dalam Juta)	Realiasi Penjualan (dalam Juta)
2021	Rp.900	Rp.843
2020	Rp.750	Rp.700
2019	Rp.600	Rp.475

Sumber: (Data Diolah Peneliti, 2021)

Berdasarkan tabel pencapaian penjualan dan target pencapaian penjualan *salesperson* PT. Indosat Ooredoo, Tbk tahun 2019-2021, maka dapat diketahui bahwa pencapaian penjualan *salesperson* PT. Indosat Ooredoo, Tbk di Jawa Timur belum pernah mencapai target yang diberikan oleh perusahaan. Berdasarkan data tersebut, peneliti melihat bahwa ada ketidaktepatan pengelolaan *salesperson* sebagai *human capital* yang dimiliki oleh PT. Indosat Ooredoo, Tbk di Jawa Timur dalam meningkatkan kinerja karyawan. Faktanya, kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting agar dapat meningkatkan keuntungan perusahaan. (Gardner, 2002) berpendapat bahwa saat ini tanah, modal dan aset tetap tidak lagi menjadi sumber daya utama bagi perusahaan untuk unggul dalam persaingan dalam perekonomian, melainkan sumber daya manusia, *intellectual capital*, menjadi sumber daya paling bernilai dan penting bagi

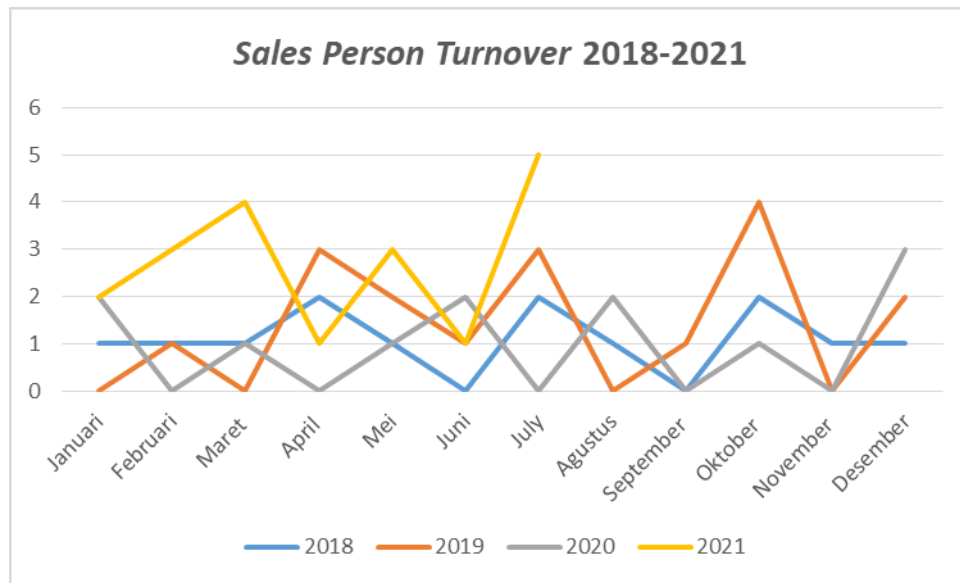
perusahaan. *Intellectual capital* yang berharga tersebut memiliki talenta yang dapat menggerakkan roda bisnis lebih produktif dan efisien. *Salesperson* bertalenta akan memiliki kontribusi besar dalam membangun organisasi yang produktif dan membuka peluang perusahaan untuk memperoleh keuntungan (Gardner, 2002).

Lebih lanjut, mengelola talenta karyawan atau *talent management* merupakan hal yang tidak mudah untuk dilakukan, beberapa perusahaan saling bersaing memperebutkan karyawan bertalenta dengan memberikan intensif dan benefit yang tinggi (Walisundera & Arachchige, 2016). Terdapat empat tahapan dalam mengelola *talent management* yakni 1) *attracting*, 2) *developing*, 3) *retaining*, dan 5) *utilizing*, di mana tahapan tersebut dimulai pada proses seleksi, pengembangan kemampuan, menjaga keterikatan, hingga penggunaan *salesperson* di PT. Indosat Ooredoo, Tbk. Namun, *salesperson* yang dimiliki oleh PT. Indosat Ooredoo, Tbk ini dikelola oleh vendor, di mana vendor tersebut adalah anak perusahaan dari PT. Indosat Ooredoo, Tbk sendiri. Hal ini menjadi suatu permasalahan sendiri karena pada pengelolaan karyawan melalui *talent management* tidak dapat sepenuhnya dikontrol dan diberi intervensi secara langsung oleh PT. Indosat Ooredoo, Tbk. Karena terbatasnya kontrol dan intervensi yang dapat dilakukan oleh PT. Indosat Ooredoo, Tbk, maka peneliti membatasi penelitian ini hanya pada *talent development* yang dilakukan oleh vendor yang mengelola karyawan *salesperson* PT. Indosat Ooredoo, Tbk.

Berdasarkan data dan fakta yang telah dijelaskan di atas, *talent development* ini menjadi menarik untuk diteliti karena perlunya perusahaan memahami proses

pengembangan *salesperson* yang dikelola oleh vendor yang bekerja sama dengan PT. Indosat Ooredoo, Tbk. (Karacay, 2018) menyatakan bahwa di era industri 4.0 ini perlunya persusahaan untuk mengembangkan karyawan agar dapat memenuhi kebutuhan persaingan antar perusahaan. (Garavan, Carbery, & Rock, 2012; Panda & Sahoo, 2015) menambahkan bahwa *talent development* perlu dilakukan sebagai sarana investasi pada karyawan dalam meningkatkan kemampuannya agar dapat menerapkan strategi bisnis dalam upaya menghadapi peluang dan tantangan bisnis kedepan. Selain itu, *talent development* ini sering menjadi bahasan atau fokus utama bagian *Human Resource Development* (HRD) perusahaan agar dapat meningkatkan potensi yang dimiliki setiap karyawan. Lebih lanjut, apabila perusahaan dapat mengelola *talent development* yang baik, terutama pada bagian penjualan, maka perusahaan akan memiliki karyawan bagian penjualan, *salesperson*, yang memiliki kemampuan menjual barang atau jasa yang baik sehingga secara langsung dapat meningkatkan keuntungan yang dimiliki perusahaan.

Berdasarkan data yang dimiliki PT. Indosat Ooredoo, Tbk, pada tahun 2018 hingga 2021, jumlah *salesperson* mengalami penurunan yang cukup signifikan, yakni dari 157 menjadi 96 orang. Adapun data *salesperson turnover* PT. Indosat Ooredoo, Tbk, periode Januari 2018 hingga Juni 2021, baik yang mengundurkan diri dari perusahaan dan yang dikeluarkan oleh perusahaan adalah sebagai berikut.



Gambar 1.1. Salesperson Turnover 2018-2021

Salesperson PT. Indosat Ooredoo, Tbk di Jawa Timur memiliki tingkat turnover yang tinggi, di mana pada tabel 1.1 menunjukkan bahwa terdapat karyawan yang mengundurkan diri dari perusahaan dan yang dikeluarkan oleh perusahaan setiap tahun dengan rata-rata *salesperson* keluar sebanyak 2 orang, dengan jumlah pengunduran diri paling banyak pada tahun 2021 yakni sebanyak 19 karyawan. Tingginya *turnover* karyawan tersebut mengindikasikan ada suatu hal yang patut diteliti terkait dengan *talent development* di PT. Indosat Ooredoo, Tbk di Jawa Timur, yang dilakukan oleh vendor, dengan tujuan agar dapat meningkatkan *employee performance* PT. Indosat Ooredoo, Tbk di Jawa Timur.

Beberapa literatur dan penelitian sebelumnya terlihat bahwa untuk meningkatkan *employee performance*, perlunya perusahaan memperhatikan terkait dengan pengelolaan *talent* yang dimiliki oleh setiap karyawan. (Bedarkar & Pandita, 2014) berpendapat bahwa karyawan yang dikenal dengan baik oleh organisasi, mendapatkan kesempatan mengembangkan diri dan meningkatkan

karir akan merasa memiliki ikatan emosional yang kuat dengan pekerjaan dan organisasi sehingga berusaha menggunakan semua energi dan kemampuan yang dimilikinya untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang mengarah pada peningkatan *employee performance*. (Alrowwad, Obeidat, Al-Khateeb, & Masa'deh, 2018; Mensah, 2015) berpendapat bahwa *employee performance* dapat dipengaruhi oleh *talent management* sistem dengan dimediasi oleh *work engagement*, *job satisfaction* dan *commitment*. Karyawan yang memiliki ikatan emosional dan kognitif yang kuat dengan organisasi maka karyawan tersebut akan berusaha meningkatkan kinerja organisasi, aktif berbicara hal positif terkait organisasi, berkomitmen pada organisasi, tetap tinggal dalam organisasi dan rela melakukan pekerjaan diluar perannya (Gibbons, 2006). (Robertson-Smith & Markwick, 2009) menemukan *positif outcome* dari karyawan yang memiliki ikatan terhadap organisasi atau perusahaan di mana mereka berlomba-lomba untuk meningkatkan produktifitas karyawan, kesetiaan konsumen, dan kesuksesan finansial perusahaan. (Bedarkar & Pandita, 2014) juga berpendapat bahwa *employee engagement* dapat memberikan hasil yang positif berupa inovasi dalam organisasi, peningkatan produktifitas karyawan, efektifitas, dan keunggulan organisasi yang mengarah pada tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, *talent development* dan *employee engagement* ini menjadi penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, terlebih pada karyawan yang memiliki sistem target agar dapat meningkatkan keuntungan yang didapat oleh perusahaan.

Berdasarkan data, dan fakta yang telah dijelaskan di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang pengaruh *talent development* terhadap

employee performance, di mana *employee engagement* ditempatkan sebagai variabel mediasi. Hal tersebut dimaksudkan agar peneliti dapat mengungkapkan fenomena hubungan yang terjadi antara *talent development*, *employee performance*, dan *employee engagement* karyawan dan perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi, dan ketidaksinkronan antara penurunan jumlah karyawan serta peningkatan target pencapaian penjualan yang dicanangkan oleh perusahaan. Selain itu, adanya pengelolaan *talent (salesperson)* melalui pihak ketiga atau vendor yang merupakan anak perusahaan dari PT. Indosat Ooredoo, Tbk dalam mengembangkan kemampuannya untuk mencapai tujuan perusahaan menjadikan peneliti ingin menggali lebih dalam terkait dengan *talent development* yang dilakukan sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi *employee performance* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, dirumuskan rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *talent development* dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* pada karyawan PT. Indosat Ooredoo, Tbk?
2. Apakah *talent development* dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan PT. Indosat Ooredoo, Tbk?
3. Apakah *employee engagement* dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* pada karyawan PT. Indosat Ooredoo, Tbk?

4. Apakah *employee engagement* dapat memediasi pengaruh *talent development* terhadap *employee performance* pada karyawan PT. Indosat Ooredoo, Tbk?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian dan rumusan masalah, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ingin mengetahui pengaruh *talent development* terhadap *employee performance* pada karyawan PT. Indosat Ooredoo, Tbk,
2. Ingin mengetahui pengaruh *talent development* terhadap *employee engagement* pada karyawan PT. Indosat Ooredoo, Tbk,
3. Ingin mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap *employee performance* pada karyawan PT. Indosat Ooredoo, Tbk,
4. Ingin mengetahui peran *employee engagement* dalam memediasi pengaruh *talent development* terhadap *employee performance* pada karyawan PT. Indosat Ooredoo, Tbk

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah dan tujuan penelitian, penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi akademisi dan praktisi. Berikut penjelasannya:

1. Bagi akademisi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teori tentang *talent development* yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan

employee performance. Penelitian ini juga mengkaji tentang *employee engagement* dan mekanismenya dalam menghubungkan *talent development* dengan *employee performance* pada sektor layanan telekomunikasi.

2. Bagi praktisi, penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan manajemen PT. Indosat Ooredoo, Tbk untuk menerapkan *talent development* yang efektif agar dapat meningkatkan *engagement* karyawan dan kinerja organisasi. Peningkatan *employee engagement* dapat dilakukan dengan merumuskan *talent development* yang dapat menyiapkan *talent (salesperson)* yang baik, dapat dipercaya, dapat mengembangkan kompetensi dan keahliannya, dan memberikan kesempatan karir yang terbuka dan adil.

1.5 Sistematika Tesis

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari beberapa subbab, antara lain: latar belakang masalah tentang perkembangan industri layanan telekomunikasi di Indonesia, peran *talent development* dalam peningkatan *employee engagement* dan *employee performance*, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, lingkup penelitian, dan sistematika tesis.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini terdiri dari beberapa subbab, antara lain: landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka konseptual, dan pengembangan hipotesis. Teori yang

dijadikan pedoman adalah teori *talent development* dalam mempengaruhi *employee performance*, dan *employee engagement* sebagai variabel mediasi.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini memaparkan jenis penelitian, definisi operasional dan pengukuran variabel, jenis dan sumber data, populasi dan sampel penelitian, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data. Prosedur penelitian sample dengan menggunakan sensus sampling karyawan tetap PT. Indosat Ooredoo, Tbk, Jawa Timur dengan prosedur pengumpulan data, validitas dan reliabilitas alat ukur, serta teknik analisis dengan menggunakan SEM-PLS menggunakan software Smart PLS 3.0.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini terdiri dari beberapa subbab yang menjelaskan tentang gambaran umum objek penelitian, analisis deskriptif, pengujian hipotesis, dan pembahasan.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi simpulan penelitian, implikasi penelitian, dan keterbatasan penelitian dan arah bagi penelitian selanjutnya. Implikasi penelitian ini dapat digunakan untuk meningkatkan kineja organisasi baik yang ada di PT. Indosat Ooredoo, Tbk, dan perusahaan lain yang mengalami penurunan kinerja organisasi.