## ANALISIS STRATEGIK PENGUATAN KOMITMEN AFEKTIF DALAM RANGKA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

**Trulin Surbakti**

**NPM. 178020098**

Mahasiswa Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung

*email : surbaktitrulin88@gmail.com*

**Abstrak.**

Era globalisasi, dimana perkembangan pada era ini ditandai dengan adanya kemajuan dibidang teknologi, informasi dan komunikasi. Kemajuan dibidang-bidang tersebut mempermudah hampir di seluruh aspek kehidupan, Pada perusahaan, kemajuan dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi.Telkomsel adalah salah satu contoh perusahaan yang bergerak pada bidang telekomunikasi di Indonesia yang berkembang pesat. Berjalannya perusahaan tidak terlepas dari permasalahan. Hal umum yang terjadi antara perusahaan dan karyawan adalah komitmen. Komitmen afektif memiliki korelasi yang positif dengan hasil. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis komitmen afektif, kinerja karyawan di Divisi Operasional E-Care Telkomsel, kendala-kendala yang berkaitan dengan komitmen afektif dan kinerja karyawan di Divisi Operasional E-Care Telkomsel, dan strategi peningkatan komitmen afektif dalam upaya peningkatan kinerja karyawan di Divisi Operasional E-Care Telkomsel.

Penelitian ini menggunakan metode analisis dan melakukan teknik pengumpulan data dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi. Kesimpulan yang didapat dari analisis data yang telah dilakukan dengan dimensi- dimensi yang telah ditentukan adalah Divisi Operasional E-Care Telkomsel telah melakukan strategik penguatan komitmen afektif dalam rangka meningkatkan Kinerja Karyawan namun belum berjalan dengan maksimal.

**Kata Kunci: *Komitmen Afektif; Kinerja Karyawan; Telkomsel; E-Care.***

**Pendahuluan**

Kemajuan di bidang teknologi mempermudah hampir di seluruh aspek kehidupan, seperti mempermudah dan mempermurah biaya jasa telekomunikasi, transportasi, dan perdagangan. Pada perusahaan, kemajuan dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi. Perusahaan juga membutuhkan Sumber Daya Manusia yang berkualitas agar dapat mendukung perkembangan perusahaan dan memudahkan perusahaan mencapai tujuan. Sumber Daya Manusia sendiri adalah suatu esensi yang tidak dapat dilepaskan dari proses berjalannya suatu organisasi atau perusahaan. Karyawan sebagai sumber daya manusia perusahaan turut andil di berbagai bagian dari proses berjalannya perusahaan, seperti proses produksi, distribusi, pemasaran dan proses pelayanan pelanggan.

 Manajemen Sumber Daya Manusia diperlukan untuk membantu memastikan proses berjalannya suatu perusahaan dapat maksimal. Menurut Nurdin Batjo & Mahasin Shaleh (2018: 3) tugas utama dari manajemen SDM adalah mengelola manusia secara efektif dan efisien sehingga diperoleh SDM yang terpuaskan oleh perusahaan dan dapat memuaskan keinginan perusahaan. Manajemen SDM memfokuskan perhatian pada pengelolaan SDM yang merupakan bagian dari manajemen umum.

Telkomsel adalah salah satu contoh perusahaan yang bergerak pada bidang telekomunikasi di Indonesia yang berkembang pesat. Sejak berdiri pada tanggal 26 Mei 1995, Telkomsel secara konsisten melayani negeri, menghadirkan akses telekomunikasi kepada masyarakat Indonesia yang tersebar dari Sabang sampai Merauke. Saat ini Telkomsel adalah operator selular terbesar di Indonesia dengan 168 juta pelanggan dan untuk melayani pelanggannya yang tersebar di seluruh Indonesia, termasuk juga di daerah terpencil dan pulau terluar serta daerah perbatasan negara, Telkomsel menggelar lebih dari 204 ribu BTS (<https://www.telkomsel.com>). Telkomsel secara konsisten mengimplementasikan teknologi seluler terkini dan menjadi yang pertama meluncurkan secara komersial layanan mobile 4G LTE di Indonesia. Memasuki era digital, Telkomsel terus mengembangkan bisnis digital. diantaranya *Digital Advertising, Digital Lifestyle, Mobile Financial Services, dan Internet of Things* Setiap perusahaan memiliki budaya yang turut memengaruhi iklim kerja perusahaan. Budaya perusahan yang dimiliki Telkomsel adalah: a) *integrity* yaitu satunya keyakinan (*belief*) terhadap nilai-nilai yang di anut dengan pikiran (mind) dan perbuatan (*action*). b) Respect yaitu menghargai dan menghormati orang lain dengan dilandasi sikap empati, sopan, dan tulus tanpa pamrih. c) *enthusiasm* yaitu keinginan (*desire)* yang melahirkan kesungguhan (passion) karena adanya sebuah harapan (*hope*) tertinggi untuk menjadi yang terbaik. d) *loyalty* yaitu kesetiaan *(state of being loyal*) dilandasi dengan adanya kepercayaan (*faithfullness)* yang berujung pada ketaatan (*obey*) sehingga menimbulkan komitmen secara penuh kepada perusahaan, pimpinan, norma, etika dan akal sehat. e) *totality* yaitu mendedikasikan seluruh potensi dan kemampuan yang dimilikinya untuk mewujudkan yang terbaik.

Untuk melayani kebutuhan pelanggan, Telkomsel menggelar call center 24 jam dan layanan GraPARI yang tersebar di seluruh Indonesia (https://www.telkomsel.com). Dalam menunjang pelayanan kebutuhan konsumen, Telkomsel memiliki Divisi *Operasional E-Care* Telkomsel. Divisi ini adalah divisi *contact center* yang berfokus pada pelayanan dan pengaduan pelanggan akan produk dan layanan Telkomsel *via web (web service officer)*. Pelayanan pelanggan dapat menjembatani pertanyaan, keluhan maupun masukan seperti kritik dan saran terhadap produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. Sumber Daya Manusia pada divisi ini berperan penting dalam menghubungkan perusahaan dengan pelanggan.

Robertson (dalam Desi Kristanti & Ria Lestari Pangastuti, 2019: 34), menyatakan pengukuran kinerja merupakan sebuah proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atau efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas, perbandingan hasil kinerja dengan target dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Imron (2018: 50-51), teori yang dikemukakan para ahli tentang komitmen memiliki dimensi yang sama. Teori tentang komitmen organisasi pada awalnya dikemukakan oleh Allen dan Mayer. Teori ini mengemukakan bahwa komitmen organisasi memiliki tiga unsur yaitu *Affective Commitment (Komitmen Afektif), Continuance Commitment (Komitmen Berkelanjutan), dan Normative Commitment (Komitmen Normatif).* Hal ini juga tidak jauh dari pendapat Luthans (dalam Imron 2018: 50) yang menegaskan bahwa ada tiga dimensi komitmen organisasi, yaitu: (1) komitmen afektif atau kepedulian, (2) komitmen berkelanjutan, dan (3) komitmen normatif atau baku.

Erika Setyanti Kusumaputri, (2018: 43-44) menyatakan komitmen afektif merepresentasikan keterlibatan emosional individu dengan organisasi. Komitmen afektif bekerja terkait sikap dengan perasaan positif terhadap organisasi (Morrow, 1983). Sheldon dalam Cohen (2007) menjelaskan bahwa komitmen afektif terkait dengan identitas individu dengan organisasi. Komitmen afektif merupakan komitmen yang paling tinggi karena memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan menghargai nilai hubungan dengan organisasi.

 Fenomena yang terdapat pada karyawan Divisi Operasional E-Care Telkomsel yang terkait dengan aspek komitmen afektif dan kinerja di penelitian ini salah satunya dapat dilihat dari tabel 1.1 (Tabel Rekapitulasi Penilaian Kinerja). Dalam Tabel Rekapitulasi Penilaian Kinerja Tahun 2019 berikut, akan dipaparkan jumlah karyawan yang tidak mencapai nilai 100% pada komponen produktivitas dan kualitas mulai bulan Januari 2019 hingga Desember 2019, untuk jumlah Sumber Daya Manusia (Agent) 200 orang. Komponen produktivitas terdiri dari aktivitas kehadiran sebanyak 25%, effective time (jam) sebanyak 30%, kedisiplinan sebanyak 10%, jumlah case handling sebanyak 35%, dan komponen kualitas terdiri dari respond time sebanyak 35%, QA Score sebanyak 25%, tes pengetahuan produk dan prosedur sebanyak 20%, Ratio CWC sebanyak 5%, serta Sustainability sebanyak 15%.

###  Tabel 1.1.

**Rekapitulasi Penilaian Kinerja Telkomsel Divisi *E-Care* Tahun 2019**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Bulan | Jumlah Nilai Komponen Produktifitas dibawah 100% (orang) | Jumlah Nilai Komponen Kualitas dibawah 100% (orang) |
| Januari | 94 | 108 |
| Februari | 82 | 125 |
| Maret | 89 | 87 |
| April | 101 | 116 |
| Mei | 86 | 106 |
| Juni | 86 | 109 |
| Juli | 82 | 129 |
| Agustus | 200 | 200 |
| September | 200 | 200 |
| Oktober | 200 | 200 |
| November | 200 | 200 |
| Desember | 200 | 200 |

 Sumber: Data primer yang diolah, 2019

Dari tabel tersebut dapat dilihat dengan total karyawan 200 orang, jumlah karyawan yang memiliki nilai komponen produktivitas dan kualitas di bawah 100% tidak stabil, pada bulan Januari hingga Juli 2019, sekitar setengah dari jumlah total karyawan tidak mencapai nilai komponen produktivitas dan kualitas dengan nominal 100%, bahkan pada bulan Agustus hingga Desember total karyawan sejumlah 200 orang tidak ada yang mencapai nilai produktifitas dan kualitas sebanyak 100%.

Produktifitas dan kualitas berkaitan dengan kinerja karyawan yang mempengaruhi aktivitas perusahaan. Hal ini berkaitan dengan komitmen afektif yang dimiliki karyawan Divisi Operasional E-Care Telkomsel. Menurut Mayor dan Mercofit (dalam Ria Mardiana Yusuf & Darman Syarif (2018: 42) menyatakan bahwa komitmen afektif ditemukan memiliki korelasi yang positif dengan hasil, seperti: *turn over*, absensi, kinerja kepegawaian dan perilaku organisasi. Aktivitas di Divisi Operasional E-Care Telkomsel mengenal *Rule Of Work* (ROW) dan *Rule Of The Game* (ROG). ROW dan ROG adalah pemberitahuan dan peraturan tertulis yang harus dijalankan dan ditaati oleh karyawan pada saat menjalankan aktivitas pekerjaan di lingkungan kantor atau selama karyawan masih bekerja.

 Berdasarkan fenomena yang telah disebutkan, beserta data-data pendukung yang tertera, maka hasil penelitian ini juga diharapkan dapat membantu Divisi Operasional E-Care Telkomsel untuk meninjau dan menemukan strategi untuk memperkuat komitmen afektif pada karyawan sehingga berdampak positif pada kinerja karyawan dan perusahaan. Oleh karena itu, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis Strategik Penguatan Komitmen Afektif Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Karyawan. (Studi Kasus di Divisi Operasional *E-Care Telkomsel*).“

**Kajian Pustaka**

**Komitmen Organisasi dan Komitmen Afektif**

 Yusuf & Syarif, (2018: 14-15) komitmen organisasi telah menjadi sebuah bahasan pada berbagai literatur seperti literatur sektor publik, (non-profit sector), maupun sektor swasta yang umumnya adalah berorientasi profit (profit orientation). Kajian perilaku organisasi senantiasa mengaitkan kesesuaian dan relevansi sikap karyawan dengan perilaku organisasi (Hrebiniak dan Aluto, 1972; Buchanan, 1974; Steers, 1977). Dengan asumsi bahwa komitmen merupakan atribut perilaku yang stabil (Porter et.al., 1974; Kock dan Steers, 1978). Yakni sikap yang mengaitkan psikologis karyawan, atau komitmen afektif yang terbentuk dalam hubungannya dengan permasalahan dan loyalitasnya denganorganisasi.

 Menurut Ria Mardiana Yusuf & Darman Syarif (2018: 15-16) Pada awalnya, konsep komitmen organisasi berfokus pada konsep komitmen itu sendiri, didasarkan pada pendekatan sikap, yang menunjuk pada permasalahan dan loyalitas. (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974). Menurut (Porter et al., 1974) pendekatan sikap mengacu pada keterikatan psikologis atau komitmen afektif yang dibentuk oleh seorang karyawan dalam hubungannya dengan permasalahan dan loyalitasnya dengan organisasi.

 Steers dan Porter (1983) menjelaskan bahwa komitmen organisasi sebagai “loyalitas terhadap organisasi”. Ditandai dengan niat untuk tetap berada di dalamnya; melakukan identifikasi dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Tak kalah pentingnya adalah kemauan untuk menggunakan tenaga ekstra atas nama organisasi. Individu mempertimbangkan sejauh mana nilai-nilai dan tujuan mereka berhubungan dengan organisasi sebagai bagian dari komitmen organisasi, oleh karena itu dianggap sebagai hubungan diantara setiap karyawan dan organisasi.

****

**Gambar 1. *Drivers of Overall Organization Commitment***

(Sumber: Ria Mardiana Yusuf & Darman Syarif, 2018: 40)

Komitmen Afektif (Berbasis Emosi). Salah satu cara untuk memahami perbedaan antara ketiga jenis komitmen adalah bertanya pada diri sendiri mengenai apa yang akan anda rasakan jika Anda meninggalkan organisasi. Karyawan yang merasakan komitmen afektif dengan organisasi, akan menerima tujuan dan nilai- nilai yang organisasi, dan bersedia untuk mengerahkan usaha ekstra atas nama organisasi. Komitmen Keberlanjutan (Berbasis Biaya), komitmen kontinyu terjadi ketika ada keuntungan yang terkait dengan tinggal dan biaya yang terkait jika meninggalkan, dengan komitmen keberlanjutan tinggi sehingga sulit untuk mengubah organisasi karena denda yang terkait jika pindah. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan komitmen kontinyu adalah jumlah total investasi (dari segi waktu, tenaga, energi,) karyawan telah dibuat dalam menguasai peran pekerjaan mereka atau memenuhi tugas organisasi mereka. Komitmen Normatif (Berbasis Kewajiban) komitmen normatif ada ketika ada rasa yang tinggal. Artinya bahwa orang harus tinggal dengan majukan mereka saat ini mungkin akibat dari filosofi kerja pribadi. Mereka dapat ditentukan oleh pengalaman awal dalam perusahaan, jika karyawan disosialisasikan untuk mempercayai bahwa loyalitas jangka panjang adalah norma, Ria Mardiana Yusuf & Darman Syarif (2018: 40-41).

Kanter, Miroshnik (2013) mengusulkan tiga jenis komitmen, yaitu: 1) *Sacrifice and investment support continuance* (pengorbanan dan dukungan investasi berkelanjutan). 2) *Renunciation and communion support cohesion* (Penolakan dan dukungan keterpaduan persekutuan). 3) *Mortification and surrender support control* (Sakit hati dan dukungan kontrol melepaskan diri). Mowday, et, al dalam Sroth & Gregory B. Northcraft (2002) menyarankan sejumlah faktor yang dapat meningkatkan tingkat komitmen, yaitu : 1) Faktor Pribadi. 2) Faktor Organisasi. 3) Faktor non-organizational utama yang meningkatkan komitmen.

Menurut Ria Mardiana Yusuf & Darman Syarif (2018: 40-41) ketersediaan alternatif setelah pilihan awal untuk bergabung dengan organisasi. Komitmen akan terjadi apabila karyawan (a) memiliki justifikasi eksternal cukup untuk pilihan awal mereka dan (b) pandangan pilihan sebagai relatif tidak dapat dibatalkan; yaitu, mereka percaya bahwa mereka tidak memiliki kesempatan berikutnya yang akan menjamin mereka mengubah pikiran mereka. Beberapa faktor yang menyebabkan komitmen afektif menurut Ria Mardiana Yusuf & Darman Syarif (2018: 49-51), antara lain karakteristik organisasi, karakteristik pribadi dan pengalaman kerja. Pertama, karakteristik organisasi yang mepengaruhi komitmen afektif adalah cara pengambilan kebijakan perusahaan. Kedua, karakteristik pribadi yang mempengaruhi komitmen afektif, antara lain variabel demografis, seperti gender, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja, serta variabel seperti kepribadian, dan nilai (value) yang dianut. Secara keseluruhan hubungan antara variabel demografis dan komitmen afektif tidak konsisten kurang kuat.

 Faktor lain yang ikut berpengaruh terhadap komitmen afektif adalah dukungan organisasi. Apabila seorang karyawan dalam sebuah organisasi, dapat merasakan adanya dukungan dari organisasi yang sesuai dengan norma, keinginan, harapan yang dimiliki karyawan, maka dengan sendirinya akan terbentuk sebuah komitmen dari karyawan untuk memenuhi kewajibannya kepada organisasi, dan tidak akan pernah meninggalkan organisasi, karena karyawan telah memiliki ikatan emosional yang kuat terhadap organisasinya.

 Menurut Rhoades, Eisenberger, &Armeli (dalam Ria Mardiana Yusuf & Darman Syarif, 2018: 51) Perceived Organizational Support (POS) akan meningkatkan Komitmen Afektif karyawan dengan menciptakan sebuah kewajiban untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi, dan berdasarkan norma timbal balik organisasi juga wajib untuk memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Pengalaman yang muncul dari karyawan sebagai hasil dari proses timbal balik yang berkelanjutan dengan organisasi, akan mengarahkan kepada kepuasan karyawan atas kesejahteraan organisasi. Dengan perasaan karyawan itu sendiri dan secara emosional akan muncul keterikatan dengan organisasi.

**Kinerja Karyawan**

Kinerja setiap individu berbeda dengan individu lainnya sesuai dengan tingkat besar dan kecilnya pengetahuan, keterampilan dan motivasi yang dimiliki oleh individu tersebut, demikian pula dengan kelompok, kinerja kelompok satu dengan lainnya tidak akan sama karena komposisi anggota kelompok memiliki perbedaan pemahaman tentang kinerja secara berbeda pula. Untuk memberikan kesamaan kinerja, maka perusahaan harus menetapkan pengukuran yang baku dan standar agar dapat dijadikan pedoman oleh setiap karyawan (Agiel Puji Damayanti, dkk, 2013), dalam (Ni Made Nurcahyani & I.G.A. Dewi Adnyani 2016: 503-504).

**Karakteristik dan Indikator Kinerja**

Mangkunegara (dalam Desi Kristanti & Ria Lestari Pangastuti, 2019:37), karakteristik orang yang memiliki kinerja tinggi adalah sebagai berikut: 1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi. 2) Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi. 3) Memiliki tujuan yang realistis. 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya. 5) Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya. 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Menurut Surya Dharma (dalam Desi Kristanti & Ria Lestari Pangastuti, 2019:44), mengemukakan bahwa indikator kinerja sebagai berikut: 1) Konsisten 2) Tepat 3) Menantang 4) Dapat diukur 5) Dapat dicapai 6) Disepakati 7) Dihubungkan dengan waktu 8) Berorientasi kerja kelompok.

**Penelitian Terdahulu**

Ni Kadek Suryani, Kadek Dewi Indah Sri Laksemini dan Mateus Ximenes (2020: 20-21) pada bank syariah di Indonesia ditemukan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu stress kerja, komunikasi dan motivasi. Ketiga variabel tersebut dibuktikan berpengaruh terhadap kinerja yang mereka berikan. Stres kerja memiliki pengaruh negatif artinya semakin tinggi tingkat stress yang dialami karyawan semakin menurun kinerja yang dihasilkan begitu juga sebaliknya. Indikator komunikasi dan motivasi ditemukan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan artinya semakin baik motivasi diberikan dan semakin baik komunikasi terjalin dalam organisasi maka kinerja karyawan semakin meningkat. Dengan kata lain ketiga variabel tersebut ditemukan mempengaruhi kinerja karyawan sehingga penting bagi manajemen untuk selalu memperhatikan dan memperbaiki ketiga variabel tersebut dalam organisasi.

Variabel lain yang juga didapati mempengaruhi kinerja karyawan adalah training, kompetensi dan disiplin kerja, seperti penelitian yang dilakukan oleh Anwar Prabu Mangkunegara dan Abdul Waris (2015) pada industri asuransi di Indonesia. Pada penelitian tersebut ditemukan seluruh variabel berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, namun dari seluruh uji yang dilakukan, disiplin ditemukan berpengaruh lebih kuat dan dominan. Ketiga variabel tersebut berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin baiknya training yang diterima karyawan maka semakin baik kinerja yang diberikan. Demikian halnya, semakin baik kompetensi yang diimplementasikan karyawan, semakin baik kinerja yang di hasilnya, pada variabel disiplin juga ditemukan semakin tingginya disiplin yang diterapkan semakin tinggi juga tanggung jawab pekerjaan yang diberikan yang berdampak pada peingkatan kinerja yang dihasilkan karyawan, Ni Kadek Suryani, Kadek Dewi Indah Sri Laksemini dan Mateus Ximenes (2020: 21-22).

Kepemiminan, motivasi dan training ditemukan pula mempengaruhi kinerja karyawan pada penelitian yang dilakuakan di perusahaan engineering di Ho Chi Minh City Vietnam. Penelitian tersebut membuktikan bahwa ketiga variabel yang digunakan mempengaruhi kinerja karyawan, Ni Kadek Suryani, Kadek Dewi Indah Sri Laksemini dan Mateus Ximenes (2020: 22).

**Kerangka Pemikiran**

Harwin Sukamto dkk, (2014) komitmen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasional. Khan et.al. (2010) (dalam Muhammad Busro, 2018: 75) berpendapat, yang mana bahwa komitmen organisasi berhubungan sangat erat dengan kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi komitmen organisasi seseorang, akan mampu meningkatkan kinerja karyawan, dan sebaliknya, semakin rendah komitmen organisasi, semakin rendah pula kinerja karyawan tersebut. Penelitian ini melakukan aktifitas pengumpulan data (data collection), reduksi data (data reduction), paparan data (data display), dan kesimpulan atau verifikasi (conclusion/verification).

Pada strategik komitmen afektif, ada 5 dimensi yang memengaruhi respon afektif seseorang terhadap pekerjaannya, yaitu meliputi : 1. Pekerjaan itu sendiri, 2. Gaji, 3. Kesempatan untuk promosi, 4. Atasan, 5. Rekan kerja. Robbins (dalam Desi Kristanti & Ria Lestari Pangastuti 2019:37- 38), indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu: 1) Kualitas 2) Kuantitas 3) Ketepatan waktu. 4) Efektivitas 5) Kemandirian.

Berdasarkan proses tersebut, diharapkan penelitian dapat menghasilkan output analysis yaitu menemukan hasil analisis dan strategi penguatan komitmen afektif yang tepat dengan tujuan meningkatkan kinerja karyawan di Divisi Operasional E-Care Telkomsel dan hasil akhir atau outcome berupa adanya peningkatan pada komitmen afektif dan kinerja karyawan di Divisi *Operasional E-Care* Telkomsel. Berikut gambaran kerangka pemikiran pada penelitian ini :



**Gambar 1.2 Kerangka Pemikiran**

**Metodologi Penelitian**

Hasil penelitian-penelitian terdahulu memiliki perbedaan dan persamaan. Persamaan dari penelitian ini dengan hasil penelitian-penelitian sebelumnya terdapat pada variabel komitmen afektif yang merupakan bagian dari komitmen organisasi, persamaan lainnya adalah pada variabel kinerja karyawan. Sedangkan untuk perbedaan penelitian ini terletak pada metode penelitian. Metode penelitian ini menggunakan kualitatif. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan analisis data model interaktif dari Miles dan Huberman. Analisis data adalah proses menyusun dan menggabungkan data ke dalam pola, tema, kategori, sedangkan penafsiran adalah memberikan makna kepada analisis, menjelaskan pola atau kategori, dan mencari hubungan antara beberapa konsep.

Aktifitas yang dilakukan dalam analisis ini adalah pengumpulan data (data collection), reduksi data (data reduction), paparan data (data display), dan kesimpulan atau verifikasi (conclusion/verification). Pengumpulan data (data collection), pada kegiatan ini penulis mengumpulkan semua catatan, foto-foto kegiatan, rekaman wawancara, dokumen-dokumen tertulis, dari hasil observasi maupun wawancara, kemudian dipilah sebagi permasalahan dan disusun menurut urutan waktu kegiatan pengambilan data.

Reduksi data (data reduction), pada kegiatan ini penulis melakukan reduksi data dari sejumlah data yang masih umum dan komplek untuk dipilih mana yang pokok/relevan, difokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema atau polanya yang layak untuk dipaparkan (Nasution, 2010).

Paparan data (data display), aktivitas yang dilakukan adalah merangkai atau menyusun, mengorganisasi data menjadi informasi baru yang dapat diambil gambaran keseluruhannya, sebagai bahan kesimpulan ataupun tindakan selanjutnya. Paparan data yang baik dan sering digunakan adalah dalam bentuk teks narasi, berbagai macam matrik, gambar-gambar grafik, networks dan charts; kesimpulan/verifikasi data (conclusion/verification) adalah aktivitas yang pokok dalam analisis data, yaitu dengan proses induktif yang tidak mengabaikan prinsip-prinsip validitas diantaranya, kemampuan untuk dikonfirmasi, masuk akal, dapat diukur, dan keteguhan.

**Hasil dan Pembahasan**

Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan Divisi Operasional E-Care Telkomsel dan unit observasi adalah di Divisi Operasional E-Care Telkomsel yang terletak di jalan Graha Merah Putih, Jl. Terusan Buah Batu No.33, Batununggal, Kec, Bandung Kidul, Kota Bandung, Jawa Barat. Divisi Operasional E-Care Telkomsel adalah salah satu bagian channel pelayanan Telkomsel. Channel-channel pelayanan lainnya adalah layanan Call Center 24 jam, dan kehadiran GraPARI di seluruh wilayah Indonesia. Berbeda dengan bagian lainnya, divisi ini berfokus pada pelayanan dan pengaduan pelanggan akan produk dan layanan Telkomsel via web (web service officer) dan akan dibantu oleh karyawan yang disebut Agent.

Untuk mencapai target KPI, hal-hal yang telah dilakukan oleh Divisi Operasional E-Care adalah: setiap Team Leader berusaha memaksimalkan kehadiran anggota-anggotanya, membimbing dan membantu masing- masing Agent anggota tim agar target case handle (penanganan kasus harian) mencapai 100% dan mencapai QA Score selama 3 bulan berturut- turut. Hambatan yang dialami Agent E-Care sehingga KPI individu tidak tercapai biasanya karena Agent tidak mencapai QA Score. Penyebab Agent tidak mencapai QA Score dikarenakan karyawan tidak konsentrasi saat bekerja dan tidak update product knowledge.

Besaran gaji yang diterima oleh karyawan turut memengaruhi komitmen afektif. Besaran gaji yang diterima karyawan turut mempengaruhi keinginannya untuk tetap bertahan dan bekerja dalam suatu perusahaan. Pemberian gaji kepada karyawan Divisi Operasional E-Care Telkomsel berupa Gaji Pokok dan Insentif. Divisi Operasional E-Care Telkomsel memberikan gaji kepada Agent sesuai dengan UMK beserta insentif berupa tunjangan setiap bulannya. Perusahaan juga menanggung sebagian dari total biaya asuransi-asuransi per karyawan. Namun tidak semua Agent berpendapat sama mengenai gaji yang diberikan. Berdasarkan hal tersebut, dapat dilihat dimensi gaji belum sesuai supaya karyawan lebih meningkatkan komitmen afektifnya.

Kesempatan untuk promosi juga turut berhubungan dengan komitmen afektif di Divisi Operasional E-Care Telkomsel. Terkait dengan kesempatan untuk promosi, promosi turut menunjukkan prestasi kerja karyawan. Kesempatan yang diberikan perusahaan saat ini adalah karyawan melewati proses yang dinamakan assesment. Proses ini adalah serangkaian tes dengan tujuan karyawan ingin melakukan mutasi atau naik jenjang, agar dapat mengikuti proses assesment masing- masing dari Team Leader melihat Agent yang nilainya bagus dan ingin promosi, lalu mengikuti proses assesment sesuai dengan bagian masing2 yang akan diikuti, seperti membuat video, presentasi, dan menjawab pertanyaan dari panelis. Setelah karyawan lulus dari proses assesment lalu akan dipromosikan ke bagian yang telah disepakati. Kesempatan untuk promosi meningkatkan kepercayaan dalam diri karyawan karena merasakan perusahaan memerhatikan hasil kerja dan pengabdian karyawan. Karyawan merasa kontribusinya pada perusahaan dihargai. Berdasarkan hal tersebut, dapat dilihat dimensi kesempatan untyuk [romi sudah baik namun memerlukan langkah berikutnya supaya karyawan lebih meningkatkan komitmen afektifnya.

Cara-cara tepat yang dilakukan upline dalam memimpin dan membimbing Agent juga mampu menguatkan komitmen afektif pada diri karyawan. Pada Divisi Operasional E-Care Telkomsel, upline atau atasan langsung dari Agent adalah Team Leader, Team Leader sendiri bertugas menindaklanjuti segala permasalahan pelanggan atau calon pelanggan yang Agent eskalasikan, me-monitoring performansi dan melakukan pembinaan bagi Agent, serta menjamin tercapainya Target Key Performance Indicator. Upline Team Leader yaitu Supervisor. Supervisor terbagi 2 yaitu supervisor untuk bagian sosial media dan non sosial media. Utamanya supervisor bertugas untuk membantu menyelesaikan eskalasi dari Agent dan menjaga ketercapaian KPI layanan. Berdasarkan hal tersebut, dapat dilihat dimensi atasan sudah baik namun memerlukan langkah berikutnya supaya karyawan lebih meningkatkan komitmen afektifnya.

**Peningkatan Kinerja Karyawan di Divisi OperasionalE-Care Telkomsel**

Stres kerja turut mempengaruhi kinerja karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi. Stres kerja dapat dialami karyawan dan datang darimana saja terutama tuntutan tugas. Tuntutan tugas Agent pada Divisi Operasional E-Care Telkomsel masih dapat diselesaikan walau ada beberapa tantangan yang dapat menimbulkan stres kerja seperti hard complain dan gugatan dari pelanggan, permasalahan yang cukup sulit sehingga membutuhkan waktu penyelesaian yang cukup lama dan SOP yang sering berubah sehingga jika karyawan tidak update dengan SOP, maka pada saat pemeriksaan oleh Quality Control, maka akan mempengaruhi QA Score. Berdasarkan hal tersebut stress kerja dalam kinerja karyawan sedang, namun memerlukan langkah berikutnya supaya karyawan lebih meningkatkan kinerjanya dalam melaksanakan jobdesknya dalam mencapai target kerja.

**Kesimpulan**

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Ni Kadek Suryani dkk (2020: 20-21); Khan et.al. (2010); Harwin Sukamto dkk, (2014) bahwasanya terdapat kendala di Divisi Operasional E-Care Telkomsel, indikator tantangan pekerjaan adalah target case harian. Case sendiri adalah pekerjaan utama Agent berupa feedback yang dikirimkan kepada pelanggan. Target case harian berbeda untuk setiap bagian, misalkan untuk twitter/mention atau feed dan facebook feed, target case adalah 120, untuk VA 60 case. Kendala yang dialami untuk mencapai target case adalah ketika Agent menghadapi case-case yang membutuhkan penanganan lebih dan case-case yang sulit sehingga membutuhkan waktu pengerjaan yang tidak sedikit. Customer yang tidak mau bekerjasama juga merupakan tantangan tersendiri bagi karyawan, misalnya customer yang tidak puas dengan pelayanan Agent, customer mengatakan akan melakukan gugatan seperti surat pembaca pada media cetak. Hal seperti ini, dalam penanganannya dibutuhkan bantuan dari Team Leader.

 Komitmen afektif dipengaruhi juga oleh kesulitan pencapaian tujuan, indikatornya di Divisi Operasional E-Care Telkomsel adalah QA Score. QA Score adalah nilai target standar KPI yang berlaku pada bulan berjalan (target QA Score ditetapkan oleh Divisi) Source = Data Rekapitulasi Hasil Taping QCO. Minimal nilai agar lulus penilaian QA Score tiap bulannya adalah 95. Penilaiannya adalah dari pengecekan kesalahan dalam memberikan informasi & eksekusi oleh Agent, maka diberikan: 1) Surat Peringatan dan 2). Tidak mendapatkan Tupres Kualitas. Kendala yang dialami oleh Agent pada saat mengerjakan case yang berimbas pada nilai QA Score adalah, Penanganan pelanggan hard komplain yang lama, ketentuan atau update informasi mengenai produk Telkomsel yang cepat dan dinamis sehingga terkadang Agent belum update. Budaya perusahaan sudah dijalankan dan diaplikasikan oleh karyawan Divisi Operasional E-Care Telkomsel baik pada saat melayani customer maupun bersosialisasi dengan rekan kerja.

Dari wawancara dengan Agent, Agent menyadari bahwa kehadiran sangat diperlukan dan absensi dijaga agar tepat waktu. Hal-hal yang mempengaruhi ketidakhadiran biasanya adalah karena acara keluarga, kecelakaan, sakit, dan hal tidak terduga. Pengakuan dalam lingkungan pekerjaan yang dilakukan oleh divisi adalah yang telah dijalankan adalah pemberian penghargaan berupa hadiah-hadiah kecil oleh Team Leader terhadap Agent berprestasi secara berkala, nonton bersama dari Telkomsel, dan E-Care awards (acara berskala besar sebagai penghargaan untuk Agent-Agent yang memiliki performa bagus, sebagai contoh pada E-Care awards 2017 hadiah utama adalah pergi ke hongkong dan sejumlah uang), hal ini memicu Agent lain supaya jadi lebih baik. Agent lainnya menyusul dari segi performance, case handling, AHT dan QA Score.

**DAFTAR PUSTAKA**

Ajabar, 2020, Manajemen Sumber Daya Manusia, Deepublish, Sleman. Amiruddin, 2019, Pengaruh Etos Kerja, Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Biak Numfor, Qiara Media Indonesia, Pasuruan.

ASİLTÜRK, Ayşe, Mesut Esat ULUSOY, Eda ULUSOY, 2019, Organizational Commitment in The Banking Sector: A Case of Private Sector Bank in East Blacksea Region Bankacılık , Mevzu Sosyal Bilimler Dergisi, 2,65-91.

Astuti, Wiguna & Agni Rizkita Amanda, 2020, Pengantar Manajemen Pemasaran, Deepublish Publisher, Sleman.

Bahagia, Rahmad & Rini Astuti, 2019, Analysis Of Factors That Affect Employee Performance, Journal of International Conference Proceedings , 2,3, 359- 364.

Batjo, Nurdin & Mahasin Shaleh, 2018, Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Aksara Timur, Makassar

Busro, Muhamamad, 2018, Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia, Prenadamedia Group, Jakarta

Chelliah, Shankar, N. Sundarapandiyan & B. Vinoth, 2015, A Research on Employees’ Organisational Commitment in Organisations: A Case of Smes in Malaysia, International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR), 3,7, 10-18.

DetikInet, (2020), “Riset: Ada 175,2 Juta Pengguna Internet di Indonesia” https://inet.detik.com/cyberlife/d-4907674/riset-ada-1752-juta- pengguna- internet-di-indonesia diakses pada [14/08/2020]

Dewi, Sandra, 2018, Mengenal Doktrin dan Prinsip Piercing The Corporate Veil dalam Hukum Perusahaan, Soumatera Law Review, 1, 2, 381.

Djiwandono, Patrisius Istiarto, 2015, Meneliti Itu Tidak Sulit: Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan Bahasa, Deepublish, Yogyakarta.

Firmansyah, M. Anang & Budi W. Mahardhika, 2018, Pengantar Manajemen, Deepublish, Yogyakarta.

Fitrah, Muh & Luthfiyah, 2017, Metodologi penelitian: penelitian kualitatif, tindakan kelas & studi kasus , CV Jejak (Jejak Publisher), Sukabumi.

Fitriastuti, Trisna, 2013, Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan, Jurnal Dinamika Manajemen, 4,2, 103-114.

Grund, Christian & Krystina Titz, 2018, Further Training and Affective Commitment,

IZA Discussion Paper No. 11403, 1-30.

Hadziahmetovic, Nereida & M.Sait Dinc, 2017, The Mediating Role of Affective Commitment in the Organizational Rewards-Organizational Performance Relationship, International Journal of Human Resource Studies , 7,3, 105- 130

Handayani, Monika, 2019, Metode Penelitian Akuntansi (Bagi Pendidikan Vokasi), POLIBAN PRESS, Banjarmasin.

Haque, Amlan, Mario Fernando & Peter Caputi, 2018, Responsible leadership, affective commitment and intention to quit: an individual level analysis, Leadership & Organization Development Journal, 40,1, 45-64.

Hendrayani, Dinar, 2013, Pengaruh KOmitmen Dan Job Insecurity Terhadap Intensi Turn over pada Operator Garuda Call Center, Jurnal MIX, 3, 1, 109-120.

Hery, 2018, Pengantar Manajemen, PT Grasindo, Jakarta

Hery Kristanto, Vigih, 2018. Metodologi Penelitian Pedoman Penulisan Karya Tulis Ilmiah: (KTI), Deepublish Publisher, Sleman.

Hidayatullah, 2019, Penelitian Tindakan Kelas , Setia Budhi, Banten.

Imron, 2018, Aspek Spiritualis Dalam Kinerja, UNIMMA Press, Magelang. Inuwa, Mohammed, 2016, Job Satisfaction and Employee Performance: An

Empirical Approach, The Millennium University Journal, 1,1, 90-103

Jian, Li et.al., 2015, Knowledge sharing and affective commitment: the mediating role of psychological ownership, Journal of Knowledge Management, 19,6, 1-41.

Kamus Besar Bahasa Indonesia, “kamus versi online/daring (dalam jaringan)’ https://kbbi.web.id/parameter diakses pada [9/8/2020]

Kristanti, Desi & Ria Lestari Pangastuti. 2019. Kiat-Kiat Merangsang Kinerja Karyawan Bagian Produksi, Penerbit Media Sahabat Cendekia, Kota Surabaya.

Kurniawan, Aris (2020), “ Analisis – Pengertian, Contoh, Tahap, Tujuan, Para Ahli”,

https://www.gurupendidikan.co.id/analisis/ diakses pada [ 5/8/2020]

Kusumaputri, Erika Setyanti, 2018, Komitmen pada Perubahan Organisasi dalam Perspektif Islam dan Psikologi, Penerbit Deepublish, Yogyakarta

Larasati, Sri, 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia, Deepublish Publisher, Yogyakarta.

Lufti, Aan Yulia & Ade Irma Susanty, 2015, Analisis Pengaruh Transformasi Organisasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai (A Case Study Telco In Indonesia), e-Proceeding of Management, 2,2, 1059-1064.

Machokoto, Washington, 2019, The Link between Employee Voice and Affective Commitment: A Systematic Review, Asian Journal of Interdisciplinary Research, 2,4, 37-50.

Mercurio, Zachary A, 2015, Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review, Integrative Literature Review, 14,4, 389 – 414.

Muizu, Wa Ode Zusnita, Andhita Titisari & Prof. Ernie T Sule, 2018, Peran Knowlege Sharing Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Telekomunikasi, INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia, 1, 3, 397-406.

Nurcahyani, Ni Made & I.G.A. Dewi Adnyani, 2016, Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja KAryawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening, E-Jurnal Manajemen Unud, 5,1.

Octavia, Shilphy A, 2020, Motivasi Belajar Dalam Perkembangan Remaja, Penerbit Deepublish, Sleman.

Ode, Haruni, 2019, Pengembangan Organisasi Berbasis Spiritual, CV Jakad Publishing Surabaya, Surabaya.

Orlando, E.N, et al, The affective commitment of academics in a university in Botswana, International Journal of Educational Administration and Policy Studies, 11,2, 12-19.

Parinding, Roberto Goga, 2017, Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Pegadaian (Persero) Cabang Ketapang, Magistra Jurnal Ilmu Manajemen, 1, 2.

Prasetyo, Agus Dwi & Setyabudi Indaratono. 2014. Hubungan Antara Komitmen, Keselamatan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Behaestex Bagian Produksi Cabang Kediri, Jurnal Ilmu Manajemen, 11,3, 83-94.

Presiden Republik Indonesia. (2013), “Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2018 Tentang Ketenagakerjaan”, <https://pih.kemlu.go.id/files/UU_%20tentang%20ketenagakerjaan%20no>%2013%20th%202003.diakses pada [1/11/2019]

Prihati, 2018, Implementasi Kebijakan Promosi Pariwisata dalam Pengambangan Potensi Wisata Daerah, Jakad Publishing Surabaya, Surabaya

Putra, Wirmie Eka, Dedy Setiawan & Ridhwan, 2013, Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Survei pada Perusahaan Jasa Operator Telekomunikasi di Kota Jambi), Jurnal Penelitian Universitas Jambi Seri Humaniora, 15,1, 49-60

Rahmat, Pupu Saeful, 2019, Strategi Belajar Mengajar, Scopindo Media Pustaka, Surabaya

Rismawati & Mattalata, 2018, Evaluasi Kinerja : Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan, Celebes Media Perkasa, Makassar

Rukajat, Ajat, 2018, Pendekatan Penelitian Kualitatif (Qualitative Research Approach), Penerbit Deepublish, Sleman.

Salwa, Arfah, dkk. 2018. Pengaruh Komitmen, Integritas dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya Pada Kinerja Komisi Independen Pemilihan (KIP) Aceh, Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah, 2,1, 58-67.

Sugiyono, 2018, Metode Penelitian Kualitatif, Alfabeta, Bandung.

Sukamto, Harwin dkk, 2014, Analisa Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, dan Komitmen Berkelanjutan Terhadap Turnover Intention di Dragon Star Surabaya, Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa, 2,2, 466- 478.

Sumanto & Anik Herminingsih, 2016, Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Pada PT. Bank Central Asia, TBK. Kantor Cabang Utama Tangerang, Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis , 2,1, 96-110.

Suryani, Ni Kadek, Kadek Dewi Indah Sri Laksemini dan Mateus Ximenes, 2019,

Buku Ajar Perilaku Organisasi, Nilacakra, Badung.

Suryani, Ni Kadek, Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat & Kadek Dewi Indah Sri Laksemini, 2020, Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian, Nilacakra, Badung.

Suwendra, Wayan, 2018, Metode Penelitian Kualitatif dalam Ilmu Sosial, Pendidikan, Kebudayaan, dan Keagamaan, Nilacakra, Badung.

Tarjo, 2019, Metode Penelitian Sistem 3x Baca, Deepublish Publisher, Sleman. Telkomsel Indonesia, (2019), “Our History”, https://www.telkomsel.com/about-

us/our-story/our-history diakses pada [1/11/2019]

Utomo, Heri S & Marno Nugroho, 2014, Model Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kualitas Kehidupan Kerja, EKOBIS, 15,1, 31-50.

Valaei, Naser & Sajad Rezaei, 2016, Job satisfaction and organizational commitment An empirical investigation among ICT-SMEs, Management Research Review, 39,12, 1587-1615.

Visanh, Phanthasack & Huaifu Xu, 2018, Factors affecting organizational commitment of employee’s of Lao development bank, Sociology International Journal, 2,6, 809‒818.

Wardaya, Anton, dkk, 2020, Strategic Management of Digital Era: Revisited Copncepts and Findings, Artha Karya Pusaka, Surabaya.

Yanti, Putu Eka Trisna & I Wayan Gede Supartha, 2017, Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), E-Jurnal Manajemen Unud, 6, 2, 721-747.

Yulianto, Nur Achmad Budi, Mohammad Maskan &Alifulahtin Utaminingsih, 2018,

Metode Penelitian Bisnis , POLINEMA PRESS, Malang.

Yuniarsih, Tjutju & Suwatno, 2016, Manajemen Sumber Daya Manusia, Alfabeta Bandung, Bandung.

Yusuf, Muri, 2016, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan, Prenada Media, Jakarta.

Yusuf, Ria Mardiana & Darman Syarif, 2018, Komitmen Organisasi, Nas Media Pustaka, Makassar.