

Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Customer Experience

Frida Aprillia*, Alan Budi Kusuma

^{1,2}Program Studi Manajemen, Universitas Bina Sarana Informatika

Jl. Kramat Raya No.98, Jakarta Pusat, 10450, Indonesia

E-mail: frida.frp@bsi.ac.id*, alan.abk@bsi.ac.id

Abstrak – Sumber Daya Manusia merupakan salah satu komponen utama dalam organisasi. Perlu dilakukannya pengembangan agar Sumber Daya Manusia bisa terus mengikuti jaman. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis Kebutuhan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada departemen Customer Experience PT X. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, dengan informan primer adalah orang yang terkait langsung dengan departemen Customer Experience. Analisa data kualitatif terdiri dari tiga alur kegiatan yang dilakukan secara bersamaan yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan perlu adanya penambahan sumber daya manusia sesuai agar tercapai kinerja yang maksimal dan pengembangan Sumber Daya Manusia yang optimal pada departemen Customer Experience.

Kata kunci: Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengembangan Organisasi, Pendidikan, Pengembangan Pegawai

Abstract - Human Resources is one of the main components in the organization. It is necessary to do development so that Human Resources can keep up with the times. The purpose of this study is to analyze the Human Resource Development Needs in the Customer Experience department of PT X. This research is a qualitative research, with the primary informants is a people who directly related to the Customer Experience department. Qualitative data analysis consists of three streams of activities carried out simultaneously, namely data reduction, data presentation and conclusion drawing. The results of the study indicate the need for additional human resources in order to achieve maximum performance and optimum human resource development in Customer Experience department.

Keywords: Human Resource Development, Organizational Development, Education, People Development

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan suatu aspek yang ada di dalam suatu perusahaan, baik perusahaan BUMN, maupun perusahaan swasta. Hal tersebut sangat penting, karena sumber daya manusia yang menggerakkan perusahaan tersebut. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya juga tergantung faktor sumber daya manusia, dimana dibutuhkan suatu interaksi dan koordinasi yang didesain untuk menghubungkan tugas-tugas, baik perseorangan maupun kelompok dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi (Hasibuan, 2006)

Perusahaan harus mempunyai keunggulan kompetitif yang sangat sulit ditiru, yang hanya akan diperoleh dari karyawan yang produktif, inovatif, kreatif, bersemangat dan loyal. Salah satu yang memenuhi kriteria seperti itu hanya akan dimiliki melalui pengembangan sumber daya manusia yang tepat dengan lingkungan kerja yang mendukung. Faktor-faktor yang digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan diantaranya kemampuan individual (pengetahuan, keterampilan, kemampuan), usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasional. (Dipang, 2013). Dalam pengelolaannya, suatu perusahaan haruslah memiliki intelektual kapital demi tercapainya tujuan perusahaan. Intelektual kapital menurut Erman Suparno pada dasarnya terdiri dari tiga komponen utama, yaitu:

- 1) Modal manusia (*human capital*) yang merupakan kumpulan manusia yang mempunyai ilmu pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk mengembangkan inovasi dan kreativitas dari setiap manusia di dalam sebuah institusi.

- 2) Modal sosial (*social capital*) yang merupakan struktur, jejaring kerja, standar prosedur operasional, agar setiap modal manusia yang terlibat dapat saling memberikan kontribusi dalam mengembangkan sebuah institusi.

3) Modal organisasi (*organizational capital*) yang merupakan suatu wadah untuk menghimpun dan mendayagunakan *human capital* dalam sebuah organisasi yang berupa *database*, informasi, pedoman-pedoman, dan lainnya.(Eko Widodo, 2015)

Sumber daya manusia adalah satu-satunya aset dalam perusahaan yang memiliki perasaan dan akal. Potensi tersebut yang mendorong upaya perusahaan untuk mencapai tujuan. Tanpa adanya sumber daya manusia yang mumpuni, kemajuan teknologi, pengelolaan modal, dan lainnya tidak akan berjalan dengan semestinya.

Untuk membentuk sumber daya manusia yang handal, diperlukan pengembangan untuk menambah keterampilan dan keahlian sesuai dengan tujuan perusahaan. Umumnya, proses pelatihan dan pengembangan dilakukan oleh internal perusahaan, namun tidak menutup kemungkinan juga proses ini dilakukan oleh pihak ketiga. Pengembangan sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dilakukan oleh perusahaan karena dengan adanya pengembangan sumber daya manusia, maka perusahaan telah melakukan adaptasi terhadap lingkungan dan perkembangan demi mencapai sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas tentu saja akan meningkatkan produktivitas kerja dari suatu perusahaan. PSDM sebagai sebuah konsep adalah kompleks dan bermasalah dan dapat diteliti dari banyak perspektif, dengan fokus pada akar yang diperdebatkan dalam disiplin ilmu ekonomi, teori organisasi dan psikologi(Sunarsi, 2018).

Penelitian mengenai pengembangan sumber daya manusia sebelumnya yang dilakukan oleh (Al, 2019)menyebutkan adanya hambatan dalam upaya pengembangan SDM seperti keterbatasan anggaran, kurangnya pegawai dan terbatasnya kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. Sedangkan Neny dan Leonard (Sari, 2021)menarik kesimpulan bahwa kinerja dan kompetensi karyawan akan mengalami peningkatan karena adanya pengaruh dari pelatihan dan pengembangan karyawan yang dilakukan perusahaan. Karyawan dapat bekerja dengan baik dan barang yang dihasilkan sesuai dengan standar perusahaan. Selain itu, Sutrisno menyimpulkan bahwa pengembangan SDM berpengaruh positif signifikan terhadap prestasi kerja karyawan dan kompetensi karyawan, sedangkan kepribadian berpengaruh positif secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan dan kompetensi karyawan.(Sutrisno, 2008)

Manfaat dan tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa kebutuhan sumber daya manusia pada departemen *Customer Experience* PT X. *Customer Experience* merupakan salah satu departemen yang ada di PT X, yang memiliki tugas dalam pelayanan terhadap pelanggan. Dengan format pekerjaan yang sama setiap harinya, yaitu melayani keluhan pelanggan dan memberikan informasi mengenai perusahaan kepada pelanggan, tentunya sumber daya manusia pada departemen *Customer Experience* dituntut untuk memiliki kemampuan dan pengetahuan yang terbaru.

Selama ini, berbagai jenis upaya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pada departemen *Customer Experience* telah dilakukan baik dari internal departemen, internal perusahaan, bahkan mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak ketiga. Hasil dari pelatihan dan pengembangan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia pada departemen *Customer Experience*.

Pengembangan sumber daya manusia menurut Sedarmayanti merupakan kesempatan belajar yang didesain guna membantu pegawai/sumber daya manusia perusahaan.(Sedarmayanti, 2017) Investasi dalam pengembangan sumber daya manusia merupakan pengeluaran yang ditunjukkan untuk memperbaiki kapasitas produktif dari manusia. Untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang, terutama untuk menjawab tantangan masa depan, pengembangan sumber daya manusia dipandang sebagai suatu keharusan.

Secara umum, tujuan dari pelatihan dan pengembangan bagi karyawan tidak hanya akan berdampak kepada individu karyawan itu sendiri, namun juga untuk perusahaan. Menurut Carrel dkk (2015), tujuan umum pelatihan dan pengembangan karyawan adalah:¹

a. Meningkatkan kinerja (*improve performance*). Karyawan yang kinerjanya kurang memuaskan karena minimnya kecakapan merupakan target utama dalam program pelatihan dan pengembangan.

b. Memperbarui keterampilan karyawan (*update employee's skill*). Manajer diharuskan tanggap pada perkembangan teknologi yang akan membuat fungsi organisasinya lebih efektif. Perubahan teknologi, berarti perubahan lingkup pekerjaan yang menandakan bahwa harus adanya pembaruan pengetahuan yang telah ada sebelumnya.

c. Menghindari keusangan manajerial (*avoid managerial obsolences*). Banyak ditemukan sebagai kegagalan dalam mengikuti proses dan metode baru. Perubahan teknis dan sosial yang cepatberpengaruh pada kinerja. Bagi karyawan yang gagal menyesuaikan diri maka apa yang mereka miliki sebelumnya menjadi 'usang'.

d. Memecahkan masalah organisasi (*solved organizational problems*). Di setiap organisasi tentu banyak sekali konflik yang terjadi dan pastinya dapat diselesaikan dengan beragam cara. Pelatihan dan pengembangan memberikan keterampilan kepada karyawan guna mengatasi konflik yang terjadi.

e. Mempersiapkan diri untuk promosi dan suksesi manajerial (*prepare for promotion and managerial succession*). Hal penting guna menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan yaitu dengan program

pengembangan karir. Dengan mengikuti program pelatihan dan pengembangan, karyawan dapat memperoleh keterampilan-keterampilan yang diperlukan untuk promosi, dan memudahkan dalam perpindahan tanggung jawab ke pekerjaan yang lebih tinggi.

f. Memenuhi kebutuhan kepuasan pribadi (*satisfy personal growth needs*). Banyak karyawan yang berorientasi lebih kepada prestasi dan butuh tantangan baru pada pekerjaannya.

Pengembangan sumber daya manusia memiliki tujuan salah satunya adalah untuk peningkatan kinerja sumber daya manusia. Kinerja menurut (Mangkunegara, 2005) merupakan hasil yang diperoleh baik secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan/pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Widodo (2015) kinerja merujuk pengertian sebagai perilaku merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja.

2. METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Studi kasus merupakan strategi penelitian dimana didalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses atau kelompok individu (Creswell, 2010). Studi kasus merupakan penelitian dimana peneliti menggali suatu fenomena tertentu (kasus) dalam suatu waktu dan kegiatan (*program, event, proses, institusi atau kelompok sosial*) serta mengumpulkan informasi secara terinci dan mendalam dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data selama periode tertentu (Wahyuningsih, 2013).

Instrumen pada penelitian ini adalah peneliti sendiri. Pada penelitian ini informan primer adalah karyawan yang memiliki kewenangan untuk mengaudit dan mengawasi staff *Customer Experience* dalam menjalankan pekerjaan sesuai standar operasional prosedur yang telah diberikan. Informan primer kemudian mengarahkan peneliti kepada informan-informan sekunder lain yang berhubungan (*snow ball sample*).

Menurut (Sugiono, 2017), data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sumber data primer didapatkan melalui kegiatan wawancara dengan subjek penelitian dan dengan observasi atau pengamatan langsung di lapangan. Sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh secara langsung dari sumber asli. Sedangkan, sumber data sekunder diperoleh dari data karyawan departemen *Customer Experience*, yang diharapkan dapat menunjang kebutuhan data dalam penelitian ini.

Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara secara mendalam (*indepth interview*) kepada informan guna mendapatkan informasi yang lebih mendalam mengenai kebutuhan pengembangan sumber daya manusia pada departemen *Customer Experience*. Alat yang digunakan berupa panduan wawancara atau jika dibutuhkan alat perekam, observasi, dan dokumentasi.

Dokumentasi adalah suatu teknik dimana data diperoleh dari dokumen-dokumen yang ada pada benda-benda tertulis seperti buku-buku, notulensi, makalah, peraturan-peraturan, buletin dan lain sebagainya. Data dokumen yang dipakai antara lain data karyawan milik internal departemen *Customer Experience*.

Peneliti juga melakukan observasi terhadap perilaku, kejadian dan kegiatan selama bekerja. Peneliti menggunakan teknik observasi partisipan, dimana peneliti ikut dalam kegiatan yang dilakukan. Peneliti akan mengamati dan mempelajari kegiatan pegawai dalam rangka memahami, mencari jawaban terhadap rumusan masalah yang akan dijawab. Observasi merupakan metode pengumpulan data yang menggunakan pengamatan secara langsung maupun tidak langsung (Riyanto, 2010). Observasi secara teoretis memiliki karakter sangat bervariasi. Variasi timbul dari kemajemukan praktisi atau penggunaan sejak tahapan penelitian, setting lokasi beragam, serta kualitas hubungan peneliti dengan yang diteliti. Peneliti dapat melakukan observasi secara individual maupun kelompok. Observasi individu berarti melakukan pengamatan secara mandiri, tanpa melibatkan campur tangan pihak lain. Observasi kelompok berarti melakukan pengamatan/ meneliti kelompok dari arah yang dikehendaki sendiri maupun meneliti perilaku manusia yang tergabung dalam kelompok secara alami, tanpa rekayasa (Hasanah, 2017).

Teknik analisa data dilakukan dengan menggabungkan prosedur analisa data model Miles dan Huberman (1994) dengan langkah-langkah khusus seperti yang diadopsi dari Creswell. Kegiatan analisis data meliputi (1) reduksi data, (2) penyajian data dan (3) penarikan kesimpulan.

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan (Miles, M.B. & Huberman, 1994). Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang data yang tidak perlu dan mengorganisasi data hingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi.

Setelah melakukan proses reduksi data, maka akan dilanjutkan dengan proses penyajian data. (Sugiono, 2017) menjelaskan bahwa melalui penyajian data, maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan sehingga akan semakin mudah dipahami. Lebih jauh lagi Miles dan Huberman (1994) menyatakan dengan *display* data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja yang selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

Prosedur ke tiga dalam analisa data kualitatif model Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Miles dan Huberman mengemukakan bahwa penarikan kesimpulan adalah sebagian dari satu kegiatan konfigurasi yang utuh, dimana kesimpulan-kesimpulan tersebut diverifikasi selama penelitian berlangsung. Dapat disimpulkan bahwa analisa data model Miles dan Huberman merupakan suatu siklus dan interaktif dimana prosedur-prosedur tersebut merupakan langkah atau kegiatan yang saling terjalin yang akan terus dilakukan sampai peneliti menemukan kejenuhan data.

Validitas data dilakukan dengan cara triangulasi. Adapun langkah-langkah triangulasi data yang dilakukan adalah gabungan triangulasi teknik/metode dan triangulasi sumber data. Pada triangulasi teknik/sumber, peneliti melakukan pengujian dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda, dengan melakukan observasi, wawancara, atau dokumentasi, sedangkan pada triangulasi sumber data, teknik yang sama digunakan untuk mendapatkan data terhadap sumber yang berbeda. Penggunaan gabungan kedua triangulasi ini diharapkan mampu memberikan data yang lebih handal dan obyektif. Yang dipaparkan pada bagian ini berupa populasi dan sampel, metode dan teknik analisis data, serta proses pengumpulan data.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Segala aktivitas yang dilakukan oleh organisasi atau instansi dalam memfasilitasi pegawai agar memiliki pengetahuan, keahlian, dan/ atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan datang. Aktivitas yang dimaksud, tidak hanya pada aspek pendidikan dan pelatihan saja, akan tetapi menyangkut aspek karier dan pengembangan organisasi. Dengan kata lain, pengembangan sumber daya manusia berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan/ atau sikap anggota organisasi serta penyediaan jalur karier yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (Krismiyati, 2017)

Sumber daya manusia yang bekerja di departemen *Customer Experience* telah melalui proses seleksi yang cukup ketat pada saat rekrutmen. Dari 170 orang total sumber daya manusia yang terdapat pada departemen *Customer Experience*, dapat dibagi menjadi beberapa tingkat pendidikan, yaitu SMA/SMK sebanyak 8 orang, Diploma tingkat 1 sampai 4 sebanyak 28 orang, Sarjana sebanyak 133 orang, dan Magister sebanyak 1 orang. Sedangkan, berdasarkan jenis kelamin terdiri dari 48 orang perempuan dan 122 orang laki-laki. Berdasarkan jabatan dan deskripsi pekerjaan, dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel tersebut menjelaskan adanya selisih antara ketersediaan dan kebutuhan sumber daya manusia pada beberapa unit kerja di departemen *Customer Experience*. Selisih ini tentu akan berpengaruh terhadap efektifitas kinerja sumber daya manusia departemen *Customer Experience* dan akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan yang kurang maksimal.

Tabel 1. Sebaran SDM di *Customer Experience*

NO	JABATAN	KETERSEDIAAN	KEBUTUHAN	SELISIH
1	Manajer	3	3	
2	Supervisor	5	5	
3	Leader	20	20	
4	Staff retail	55	62	-7
5	Staff UMKM	24	26	-2
6	Staff korporat	17	27	-10
7	Staff Tele	8	8	
8	staff sosmed	24	24	
9	Staff OSS	8	8	
10	Monitoring	6	6	
	Total	170	189	-19

Sumber: data diolah 2022

Penelitian ini membahas pengembangan sumber daya manusia melalui beberapa aspek. Yang pertama adalah perekrutan. Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Agussaleh et al (2019), kurangnya sumber daya manusia menjadi salah satu hambatan yang berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia yang ada. Unit kerja monitoring telah melakukan analisa beban kerja dan mekebutuhan sumber daya manusia per unit kerja sebagai tolak ukur pengajuan permohonan penambahan sumber daya manusia kepada manajemen. Diharapkan, dengan adanya proses perekrutan atau penambahan sumber daya manusia dapat meningkatkan kinerja perusahaan dalam pelayanan ke sisi pelanggan secara lebih efektif.

Berdasarkan analisa perhitungan data pada tabel 1, ketersediaan sumber daya manusia yang ada masih belum mencukupi kebutuhan agar pelayanan dapat berjalan dengan optimal, sehingga perlu dilakukan penambahan sumber daya manusia, terutama pada unit kerja Retail, UMKM, dan Korporat, dengan pola kerja operasional selama 24 jam.

Selain perekrutan, upaya pengembangan sumber daya manusia lainnya yaitu dengan proses pendidikan dan pelatihan. Pelatihan yang diikuti tidak hanya diselenggarakan oleh internal departemen, namun juga internal perusahaan, maupun pihak ketiga. Seluruh unit kerja, wajib mengikuti kegiatan pengembangan sumber daya manusia melalui proses pembekalan yang dilakukan oleh internal departemen sebelum diterjunkan untuk bekerja, dan akan dilakukan penyegaran secara berkala setiap tahunnya.

Manajemen juga memberikan kesempatan kepada staff masing-masing unit kerja untuk meraih pendidikan yang lebih tinggi, ataupun menyelesaikan pendidikan yang sedang ditempuh. Untuk mendukung upaya pengembangan sumber daya manusia guna meningkatkan kinerja, aspek-aspek pengembangan melalui pelatihan juga menjadi salah satu indikator penilaian performa staff (KPI).

Hal lainnya yang mendukung pengembangan sumber daya manusia adalah promosi dan pengembangan karir. Menurut (Hasibuan, 2006), promosi harus memenuhi persyaratan yang ditentukan sesuai dengan peraturan administrasi, yaitu:

- (1) pangkat/golongan yang telah memenuhi syarat;
- (2) disiplin atau latar belakang pendidikan formal;
- (3) kinerja yang lebih baik/prestasi;
- (4) dan bahwa pegawai telah mengikuti pelatihan khusus struktural atau fungsional pada setiap tingkatan dalam karirnya.

Berkaitan dengan hal tersebut, sejak awal tahun 2021, Departemen *Customer Experience* memberikan kesempatan kepada 6 orang staff yang dinilai memiliki kemampuan yang baik untuk melakukan mutasi ke departemen lainnya. Selain itu, untuk memacu semangat kerja dan tanggung jawab baru kepada staff, promosi juga dilakukan dalam badan departemen sendiri, contohnya dengan melakukan mutasi internal dari *junior staff* ke *senior staff*, ataupun mutasi antar unit kerja.

Dalam upaya pengembangan sumber daya manusia, tentu ada tantangan yang harus dihadapi. Masalah yang dihadapi, tak lepas dari keterbatasan sumber daya manusia, fasilitas, dan dana. Departemen *Customer Experience* sudah melakukan perhitungan komposisi jumlah staff yang ideal, dimana saat ini masih tersisa beberapa unit kerja yang belum terpenuhi yang mengakibatkan upaya pengembangan sumber daya manusia itu sendiri menjadi terhambat dan tidak maksimal. Proses pengajuan penambahan staff sendiri harus melewati persetujuan manajemen, sedangkan terkadang kebutuhan itu sendiri bersifat cepat. Fasilitas yang masih dirasa kurang juga menjadi salah satu masalah, bahkan biaya yang terbatas.

Banyak hal yang sudah dilakukan departemen *Customer Experience* untuk meningkatkan kinerja, diantaranya mutasi *internal* departemen, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, sertifikasi, dan evaluasi. Strategi yang harus dilakukan adalah meningkatkan pengembangan yang sudah ada dan mengajukan penambahan staff sebanyak 19 orang, sesuai perhitungan yang dianalisa oleh unit kerja monitoring. Dengan adanya penambahan staff, diharapkan dapat meningkatkan mutu pelayanan terhadap pelanggan.

Kinerja departemen *customer experience*, secara keseluruhan belum tercapai secara maksimal. Hal ini menunjukkan kinerja staff yang sudah cukup baik, namun perlu dilakukan perbaikan dan komitmen yang tinggi. Sesuai dengan Robbins (1997), terdapat 6 (enam) indikator penilaian kinerja, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja.

Dari indikator-indikator tersebut, yang terimplementasikan pada departemen customer experience adalah:

a. Kualitas. Indikator kualitas ditunjukkan dengan persentase staff lulus proses sertifikasi sebanyak 95%. Hal ini menunjukkan mutu yang baik dari sumber daya manusia di departemen customer experience.

b. Kuantitas. Tercapainya target service level unit kerja UMKM sebesar 81,09% dari target 80% dan unit kerja Korporat sebesar 92,26% dari target 90% menunjukkan indikator kuantitas unit kerja tersebut tercapai dengan baik. Namun service level unit kerja retail sebesar 79,19% dari target 80% yang belum tercapai, menunjukkan bahwa unit kerja retail masih harus melakukan perbaikan.

c. Ketepatan waktu. Indikator ini ditunjukkan dengan persentase ketepatan waktu staff sebesar 95%, yang berarti keterlambatan hadir cukup minim terjadi. Selain itu, untuk unit kerja Monitoring juga memiliki tenggat waktu laporan yang dikirimkan pada tanggal 5 setiap bulannya, dengan persentase 97,5% yang berarti keterlambatan pengiriman laporan sangat kecil dan biasanya terjadi karena tanggal tenggat berada di akhir pekan.

d. Efektivitas. Tingkat penggunaan sumber daya organisasi pada departemen customer experience sudah cukup efektif. Hal ini ditunjukkan dengan pemaksimalan penggunaan sarana dan prasarana kerja yang ada, serta proses pemanfaatan sumber daya manusia yang efektif dalam program kerja multi skill. Program kerja ini mengharuskan setiap unit kerja saling bantu dalam proses pencapaian service level unit kerja lainnya.

e. Komitmen kerja. Komitmen kerja sumber daya manusia di departemen customer experience juga sudah sangat baik, dimana angka rata-rata lama bekerja adalah <3 tahun. Beberapa staff bahkan sudah bekerja lebih dari 8 tahun, dimana hal tersebut menandakan komitmen kerja yang cukup baik terhadap perusahaan.

4. KESIMPULAN

Ada beberapa kesimpulan yang dapat diuraikan dari hasil penelitian ini, yaitu:

1. Kinerja sumber daya manusia departemen customer experience dipengaruhi oleh beberapa unsur pengembangan sumber daya manusia yaitu perekrutan, pelatihan dan pengembangan, serta promosi dan pengembangan karir. Dari ketiga strategi pengembangan sumber daya manusia, upaya yang paling sesuai adalah mengusulkan penambahan pegawai berdasarkan kebutuhan di setiap unit kerja. Jumlah sumber daya manusia departemen customer experience saat ini sebanyak 170 orang, sedangkan kebutuhan sesuai analisa dan perhitungan unit kerja Monitoring adalah 189 orang, terdapat selisih sejumlah 19 orang.

2. Adanya hambatan dalam upaya pengembangan sumber daya manusia seperti keterbatasan anggaran, kurangnya sumber daya manusia dan terbatasnya kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan.

3. Pengembangan sumber daya manusia departemen customer experience terlihat dengan prestasi yang di raih seperti: Excellent service performance pada tahun 2013 dan juara bertahan kompetisi video internal perusahaan sejak tahun 2017

4. Indikator dari pengembangan sumber daya manusia bisa dilihat dari banyak hal, seperti prestasi kerja yang meningkat, pencapaian KPI tahunan, kedisiplinan yang meningkat, tidak terlihat staff yang keluar dari kantor pada jam kerja, terkecuali ada tugas kedinasan dan kebutuhan pribadi yang sifatnya penting untuk diselesaikan, pegawai juga tidak terlihat duduk berkumpul yang menyia-nyikan waktu pada jam kerja, penggunaan dresscode dan seragam yang selalu dipatuhi, dan tingkat absensi setiap bulan mencapai 99%.

5. Penilaian kinerja staff departemen customer experience selalu dilakukan setiap bulannya oleh unit kerja monitoring, sedangkan untuk penilaian KPI dilakukan per semester. Hasil penilaian KPI akan mempengaruhi kontrak kerja staff, besaran kenaikan gaji tahunan, serta besaran bonus tahunan.

Dari kesimpulan-kesimpulan hasil penelitian tersebut, peneliti dapat memberikan saran untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai, disarankan dapat memenuhi kebutuhan sumber daya manusia sesuai dengan hasil analisa dan perhitungan unit kerja Monitoring agar proses pengembangan sumber daya manusia departemen Customer Experience dapat berjalan lebih baik. Selain itu, hal tersebut juga didukung oleh penambahan anggaran guna kebutuhan pengembangan sumber daya manusia, dan juga melengkapi sarana dan prasarana yang menunjang proses tersebut.

Daftar Pustaka

- Al, A. et. (2019). ANALISIS KEBUTUHAN PENGEMBANGAN SDM UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DALAM DI BKP KELAS I MATARAM. *Distribusi - Journal of Management and Business*, 8(2).
- Dipang, L. (2013). PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. HASJRAT ABADI MANADO. *JURNAL EMBA: JURNAL RISET EKONOMI, MANAJEMEN, BISNIS DAN AKUNTANSI*, 1(3).
- Eko Widodo, S. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar.
- Hasanah, H. (2017). *Teknik-teknik Observasi (Sebuah Alternatif Metode Pengumpulan Data Kualitatif Ilmu-Ilmu Sosial)*. At-Taqaddum.
- Hasibuan, M. S. . (2006). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Bumi Aksara.
- Krismiyati. (2017). Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SD Negeri Inpres Angkasa Biak. *Jurnal Office*, 3(1).
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.
- Miles, M.B. & Huberman, A. . (1994). *Qualitative Data Analysis*. SAGE Publication.
- Riyanto, Y. (2010). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. SIC.
- Sari, N. K. & L. A. M. (2021). NALISIS KEBUTUHAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN CV. KAYU MAS SURABAYA. *Oku Timur. Jurnal Trisna Riset*, 2(2).
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: PT.Refika Aditama.

Sugiono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. CV Alfabeta.

Sunarsi, D. (2018). PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIK & KARAKTERISRIK SISTEM PENDUKUNGNYA : SEBUAH TINJAUAN. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 2(3).

Sutrisno, H. E. (2008). PENGARUH PENGEMBANGAN SDM DAN KEPERIBADIAN TERHADAP KOMPETENSI DAN PRESTASI KERJA KARYAWAN PADA PT. BARATA INDONESIA DI GRESIK. *Ekuitas*, 12(4).

Wahyuningsih, S. (2013). *Metode Penelitian Studi Kasus*. UTM Press.