

BAB IV

HASIL PENELITIAN

Pada bab ini menyajikan data penelitian, analisis dan pembahasannya. Data yang terkumpul dianalisis dan disajikan secara deskriptif untuk menggambarkan kondisi implementasi strategi yang dilakukan LDP. Data hasil wawancara, observasi dan dokumentasi direduksi dalam format poin-poin singkat yang dinilai penting dan relevan dengan topik penelitian, sedangkan transkrip lengkap dari proses wawancara tersaji di bagian lampiran.

Dalam paparan data dikemukakan informasi dari hasil pengolahan data dari apa yang diungkapkan informan (hasil dari wawancara), hasil pengolahan data dari apa yang diamati (hasil dari observasi) dan hasil pengolahan data dari apa yang dikutip dari dokumen (hasil dari mengutip/mengolah dari data yang bersumber dari dokumen).

A. Gambaran PT. Lintas Data Prima

1. Keadaan Geografis

PT. Lintas Data Prima merupakan salah satu dari sekian banyak perusahaan *Internet Service Provider* yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta, terletak di sisi bagian utara kabupaten Bantul dan hampir mendekati perbatasan antara Kabupaten Bantul dan Kota Yogyakarta tepatnya di Sonopakis Kidul, Kelurahan Ngestiharjo, Kecamatan Kasihan, Kabupaten Bantul.



Gambar 4.1. Tampak Depan Head Office PT. Lintas Data Prima
(sumber: Lampiran)

Lokasi *Head Office* tidak berada di pinggir jalan utama, sehingga membuat posisi kantor ini terhindar dari polusi suara

jalan. Kantor memiliki lokasi parkir motor dan mobil yang cukup memadai, namun lokasi parkir mobil sedikit terpisah dengan kantor dengan jarak kurang dari 50 meter.

2. Sejarah PT. Lintas Data Prima

Dimulai pada tahun 2008, Hanif (sekarang *Managing Director*) saat itu bekerja di sebuah perusahaan *Internet Service Provider* pada bagian teknisi terestrial, saat itu dia mendengar isu bahwa cabang perusahaan tempat dia bekerja akan ditutup dan karyawan yang ada di cabang tersebut akan ditarik ke Jakarta (kantor pusat). Namun Hanif tidak begitu suka dengan situasi bekerja dan kehidupan di Jakarta. Akhirnya dia memutuskan mengajak dan menghubungi teman-temannya yang berkarir di industri *Internet Service Provider* (ISP) untuk mendirikan perusahaan ISP sendiri. Beberapa teman yang diajak tersebut setuju dan mereka sepakat untuk membentuk sebuah perusahaan ISP.

Pada 28 Oktober 2008 Hanif membentuk PT, lalu dia bersama beberapa rekannya *resign* dari kantor lamanya. Saat itu mereka menempati kantor di daerah Suratmajan, Malioboro. Seiring berjalannya waktu, perusahaan terus tumbuh. Namun terdapat beberapa teman yang sudah mulai tidak satu visi lagi. Pada tahun

2012, pendiri PT. Lintas Data Prima yang semula berjumlah 6 orang, sekarang tersisa dua orang.

Namun, sejak 2009 PT. Lintas Data Prima sudah ekspansi ke luar Yogyakarta. Dimulai dari Solo, Bali, Madiun dan Jakarta. Tahun 2014 PT. Lintas Data Prima pindah ke Sonopakis, mereka memiliki kantor cabang di kota-kota tersebut yang disebut dengan POP (*Point of Presence*), meskipun terdapat beberapa POP di luar Yogyakarta, semua aktifitas adminstratif tetap di lakukan di kantor Yogyakarta.

Dan saat ini di tahun 2020 PT. Lintas Data Prima telah berusia 11 tahun. Model bisnis yang dilakukan PT. Lintas Data Prima adalah *business to business process*. Perusahaan ini adalah Telah bekerja sama dengan berbagai instansi baik perusahaan swasta maupun pemerintah, dan memiliki 30 orang tenaga kerja di dalamnya.

3. Visi dan Misi PT. Lintas Data Prima

a. Visi

Awalnya pembentukan PT. Lintas Data Prima ini diakui oleh owner hanya karena tidak ingin dipindahtugaskan ke daerah lain. Namun untuk menjadi sebuah perusahaan yang ideal, tentunya memiliki visi yang jelas. Berikut ini adalah visi dari PT. Lintas Data Prima.

“Menjadi salah satu perusahaan Internet Service Provider yang bisa memenuhi kebutuhan konsumen sesuai dengan nilai dan harapan konsumen”

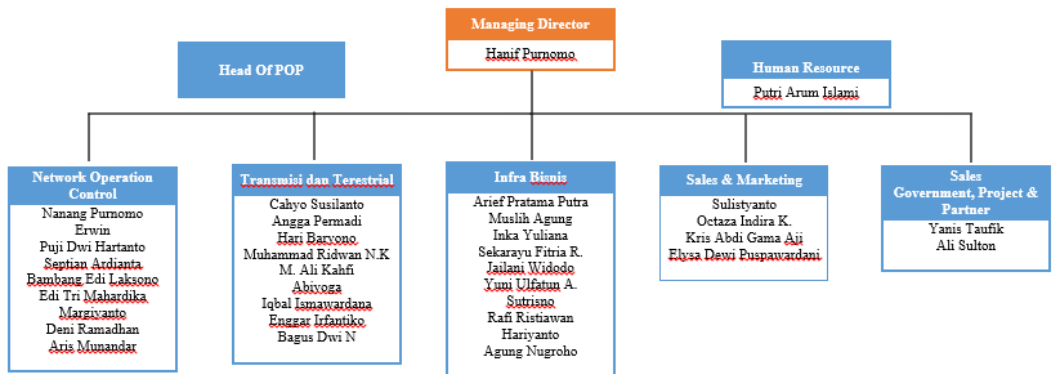
b.Misi

Berikut adalah misi dari PT. Lintas Data Prima:

- Memberikan produk dan layanan internet yang unggul untuk memenuhi kebutuhan pengguna internet Indonesia
- Mengembangkan bisnis layanan internet untuk meningkatkan nilai dan manfaat perusahaan bagi pemegang saham, karyawan dan pihak lain yang berkepentingan, tanpa meninggalkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik
- Meningkatkan kompetensi dan komitmen sumber daya manusia guna pengembangan perusahaan, serta dapat berperan aktif dalam pengembangan industri Telekomunikasi

PT Lintas Data Prima yang bergerak di jasa layanan internet, mempunyai beberapa layanan dasar yaitu:

1. Internet Access
 2. IP Transit
 3. VPN Data Communication
 4. Data center & colocation
4. Struktur Organisasi PT. Lintas Data Prima



Gambar 4.2. Struktur Organisasi PT. Lintas Data Prima
(sumber: dokumen perusahaan tahun 2020)

Untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi, struktur organisasi disusun menjadi unit-unit kerja dengan pembagian tugas, sistem dan mekanisme yang jelas. Dengan demikian pencapaian sasaran kinerja organisasi adalah akumulasi kinerja dari unit-unit yang ada. Mengingat unit-unit kerja organisasi terdiri dari individu-individu, maka kinerja organisasi merupakan

akumulasi kinerja semua individu yang bekerja di dalamnya. Upaya peningkatan kinerja organisasi dapat dilakukan melalui peningkatan kinerja individu anggotanya (Haryono, 2018).

Dari struktur organisasi di atas maka di bawah ini akan disampaikan deskripsi pekerjaan masing-masing department.

a. Tanggung jawab keseluruhan

- menjalankan pengelolaan departemen sesuai strategi manajemen/perusahaan;
- menjalankan fungsi pelaporan;
- menjalankan fungsi pengarsipan;
- menjaga aset perusahaan yang berada di departemennya

b. Human Resources

- Membuat Standar Operasional Prosedur (SOP);
- Mengurus BPJS kesehatan dan BPJS ketenagakerjaan karyawan;
- Merekap absensi karyawan, PKL dan Student Program (*Intership*);
- Mengajukan *salary* karyawan dan kompensasi student program setiap bulan;

- Membuat SPJ untuk karyawan yang melakukan perjalanan dinas;
- Memesankan tiket transportasi maupun penginapan bagi karyawan yang melakukan perjalanan dinas;
- Pusat informasi untuk siswa/mahasiswa yang akan magang;
- Merekap lembur karyawan;
- Membuat dokumen kontrak, masa percobaan dan SK;
- Kerjasama dengan sekolah untuk perekrutan karyawan baru;
- Membantu membuat surat rekomendasi karyawan;
- Melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan dengan bekerjasama dengan manager setiap departemen untuk perubahan status karyawan dan *salary*.
- Menjalankan fungsi legal perusahaan
- Implementasi PPH21

c. Network Operation Control

Secara global tugas dan tanggung jawab NOC adalah *menghandle* layanan diatas network layer 1 dan 2.

Melakukan *monitoring* untuk jaringan terestrial, detail lain sebagai berikut :

- Melakukan *monitoring* jaringan dan membuat report *monitoring*
- Melakukan pengelolaan data asset NOC
- Meng*handle* tahap awal untuk segala bentuk keluhan/masalah yang terjadi terhadap layanan
- Melakukan koordinasi dengan team transter
- Update data alokasi *frequency*
- Koordinasi *troubleshoot*
- Melakukan instalasi/ *finishing* instalasi pelanggan berupa:
- Pemasangan dan *setting router* pelanggan
- Melampirkan data *test bandwidth*
- Level 1 eskalasi *troubleshoot* baik untuk layanan di layer 1 dan 2 serta beberapa keluhan lain dari pelanggan
- Meneruskan eskalasi *troubleshoot* ke level berikutnya sesuai dengan job masing-masing departemen

- Melakukan koordinasi dengan team *Finance* dan Niaga dari beberapa permintaan pelanggan yang berkaitan dengan layanan khusus
- Membuat dan mengoperasikan MRTG, Dude/monitoring dan beberapa tools lain yang dibutuhkan
- Melakukan administrasi pengelolaan IP Public baik untuk kebutuhan Terrestrial Network maupun alokasi IP untuk POP
- Menghandle operasional teknis router baik router static dan BGP
- Melakukan dan mengeksekusi pemutusan layanan
- Support onsite ke pelanggan/BTS jika terjadi masalah di layer yang dihandle
- Membuat report Logbook downtime dan availability network NOC
- Menghandle dan mengoordinasikan monitoring jaringan intercity POP dan upstream NAP

- Mengoperasionalkan dan melakukan maintenance terhadap server seperti Mail server, DNS, DNS server dan beberapa server lain
- Menghandle layanan colocation
- Menghandle dan melakukan koordinasi support untuk beberapa layanan dengan system kerjasama rekanan
- Koordinasi support dengan team IDC
- Koordinasi support dengan team lasmile
- Update dan report data pelanggan sesuai data teknis/shapping bandwidth

d. Transmisi dan Terrestrial

Secara global pekerjaan Transter adalah menghandle dan mengoperasionalkan network di layer 1 dan 2. Detail pekerjaan sebagai berikut :

- 1) Melakukan survey calon pelanggan dan mengelola data survey menjadi sebuah informasi :
 - Pemetaan lokasi calon pelanggan
 - Pemetaan support terrestrial melalui alternative BTS yang ada

- Design network terrestrial dengan menggunakan system Plan A dan Plan B
 - Penentuan spesifikasi perangkat yang dibutuhkan beserta kelengkapannya
 - Memberikan estimasi RFS
 - Mengisi form survey yang merupakan final data survey
- 2) melakukan instalasi pelanggan sampai pada RFS yang disertai dengan data BAI
- Melampirkan data-data teknis test troughput pada transmisi layer 1
 - Melampirkan data-data perangkat yang digunakan untuk support dan diisikan pada BAI
- 4) Mengoperasikan jaringan/ transmisi terrestrial dan melakukan maintenance
- 5) Pengelolaan data administrasi frequency serta type transmisi yang digunakan
- 6) Pengelolaan asset berupa perangkat fisik seperti tower, monopole, rack dan beberapa perangkat fisik lainnya

- 7) Pengelolaan data perangkat/logistik transmisi meliputi :
- Pencatatan asset perangkat active transmisi
 - Pengelolaan perputaran perangkat active dan non active seperti proses RMA dan penataan logistik
 - Melakukan koordinasi dengan bagian logistik perusahaan untuk beberapa proses pengadaan perangkat
 - Melaporkan data asset logistik transmisi secara periodik ke logistik perusahaan
 - Pengelolaan administrasi surat masuk dan surat keluar perangkat transmisi
- 8) Melakukan planning terhadap jaringan global LDP untuk memproyeksikan kebutuhan akses lastmile untuk beberapa progress berjalan
- 9) Melakukan pengembangan jaringan dengan beberapa teknologi untuk menjaga SLA serta Availability network transmisi
- 10) Melakukan koordinasi dengan POP untuk update skema network BTS disetiap POP

- 11) Memberikan informasi coverage terrestrial network
- 12) Melakukan support onsite jika terjadi problem dengan network layer 1 dan 2
- 13) Membuat report berupa logbook downtime serta availability network untuk layer 1 dan 2
- 14) Update data pelanggan sesuai dengan node terminasi transmisinya.

e. Infra Bisnis

Menjalankan aset manajemen. Yang meliputi:

1. General Affair

- Melakukan pengelolaan kendaraan dinas dan perawatan kendaraan dinas LDP;
- Bertanggung jawab atas perawatan gedung dan lingkungan kantor;
- Bertanggung jawab terhadap terpeliharanya fasilitas yang ada di LDP;
- Bertanggung jawab atas kebersihan lingkungan kerja (ruang kerja, lobby dan semua area LDP) dengan bekerjasama dengan office girl;

- Bertanggung jawab atas perawatan dan pengadaan instalasi listrik (Mechanical dan electrical);
- Mengurus berbagai perijinan yang diperlukan LDP;
- Bertanggung jawab atas keamanan LDP dengan bekerjasama dengan penjaga malam;
- Pengadaan dan pendistribusian fasilitas dan alat-alat kantor;
- Penanganan tamu penting LDP;
- Pelaksanaan acara khusus LDP;
- Memelihara hubungan baik dengan lingkungan sekitar LDP;
- Pemeliharaan kesehatan, safety bagi seluruh karyawan LDP;
- Berhubungan dengan pihak eksternal (Pemda, Kepolisian, pemkab, kelurahan, kecamatan dll);
- Mengurusi semua kebutuhan operasional LDP;
- Mengurusi karyawan penjaga malam dan OG.

2. Finance

a) *Account Payable*

- Melakukan koordinasi dengan bagian-bagian yang terkait dengan Supply Chain (Logistik, Sales dan vendor)
- Melakukan Analisa terhadap kegiatan pembelian (Purchase atau Purchasing)
- Melakukan Pencatatan terhadap kegiatan pembelian tersebut
- Melakukan Pembayaran terhadap Pembelian yang sudah sah sesuai perjanjian.
- Membuat laporan dan Neraca pembelian
- Memastikan keseimbangan cashflow LDP
- Memastikan dokumen dan arsip-arsip yang berkaitan dengan pembelian LDP (akun yang harus dibayar) dianalisa dan di cek dengan baik.
- Memastikan segala pembelian yang dilakukan oleh LDP dicatat dengan baik.
- Memastikan pembayaran terhadap barang yang sudah diterima oleh LDP atau belum diterima tapi telah

dilakukan kesepakatan sebelumnya terlaksana dengan baik sesuai kesepakatan.

- Memastikan Laporan mingguan dan bulanan terkait pembelian oleh LDP dilaporkan pada manajer atau supervisor untuk dipertanggung jawabkan.

b) Account Receivable

- Melakukan sistem penagihan yang up-to-date
- Menghasilkan dan mengirimkan faktur
- Melakukan penagihan, pengumpulan dan pelaporan kegiatan sesuai tenggat waktu tertentu
- Memantau rincian akun pelanggan untuk non-pembayaran, pembayaran tertunda dan penyimpangan lainnya
- Mengatasi perbedaan pembayaran
- Menghasilkan analisis usia (AR Aging)
- Review AR aging untuk memastikan kepatuhan
- Memelihara file dan catatan pelanggan piutang
- Mengikuti prosedur yang telah ditetapkan untuk memproses kuitansi, uang tunai dan lain-lain

- Menganalisa dan menyelesaikan permintaan pelanggan
- Menyesuaikan proses pembayaran
- Melakukan komunikasi dengan pelanggan LDP via telepon, email, surat atau pribadi
- Membantu Closing Akunting di akhir bulan

f. Sales & Marketing

- Melakukan survey market;
- Memperkenalkan dan menjelaskan produk kepada calon pelanggan;
- Mencari pelanggan baru untuk berlangganan jasa layanan koneksi internet dari LDP;
- Melakukan follow up dan negosiasi terhadap calon pelanggan;
- Mengkomunikasikan dengan pelanggan untuk kebutuhan pemakaian produk LDP;
- Membuat perencanaan kerja, harian, mingguan hingga bulanan;

- Bekerja sama dengan departemen lain untuk memastikan kelancaran layanan yang dideliver ke pelanggan;
- Mempertahankan pelanggan yang telah ada;
- Menjaga dan meningkatkan volume penjualan;
- Menjamin kepuasan pelanggan;
- Membangun relasi yang baik dengan pelanggan sehingga menjadi pelanggan setia;
- Merekap data penjualan;
- Memastikan pencapaian target penjualan;
- Menyusun strategi apabila cara-cara anjuran perusahaan sama sekali tidak dapat memenuhi target penjualan;
- Mencari mitra kerja yang dapat diajak bekerjasama dalam penjualan layanan internet LDP.

g.Sales Support and Government Project

- Membantu para marketing dan sales serta berkordinasi dengan customer dan operasional lainnya;

- Menjaga hubungan baik dengan pelanggan pemerintahan dan partner;
- Mencari pelanggan baru untuk berlangganan jasa layanan koneksi internet dari LDP;
- Melakukan follow up dan negosiasi terhadap calon pelanggan;
- Mengkomunikasikan dengan pelanggan untuk kebutuhan pemakaian produk LDP;
- Membuat perencanaan kerja, harian, mingguan hingga bulanan;
- Bekerja sama dengan departemen lain untuk memastikan kelancaran layanan yang dideliver ke pelanggan;
- Mempertahankan pelanggan yang telah ada;
- Menjaga dan meningkatkan volume penjualan;
- Menjamin kepuasan pelanggan;
- Merekap data penjualan;
- Memastikan pencapaian target penjualan;

- Menyusun strategi apabila cara-cara anjuran perusahaan sama sekali tidak dapat memenuhi target penjualan.

B. Data Narasumber

Peneliti telah melakukan wawancara dengan narasumber yang berkompeten untuk diwawancarai dalam penelitian ini. Narasumber diambil dari internal dan eksternal perusahaan. Peneliti melibatkan narasumber dari eksternal perusahaan dikarenakan untuk mencari tau lebih dalam mengenai perspektif pelanggan. Berikut ini adalah narasumber internal perusahaan :

Tabel 4.1.
Narasumber Internal

No.	Nama	Jabatan	Kode
1.	Hanif Purnomo	<i>Managing Director</i>	I1
2.	Arief Pratama Putra	Manajer Infra Bisnis	I2
3.	Cahyo Susilanto	Manajer Transmisi & Terrestrial	I3
4.	Yanis Taufik	Manajer Sales	I4
5.	Putri Arum Islami	Human Resource Department	I5
6.	Bambang Edi Laksono	Supervisor NOC	I6
7.	Jailani Widodo	General Affair	I7
8.	Muhammad Ridwan	Staf	I8

Sumber : Data Perusahaan tahun 2020

Berikut ini adalah narasumber eksternal perusahaan:

Tabel 4.2.
Narasumber Eksternal

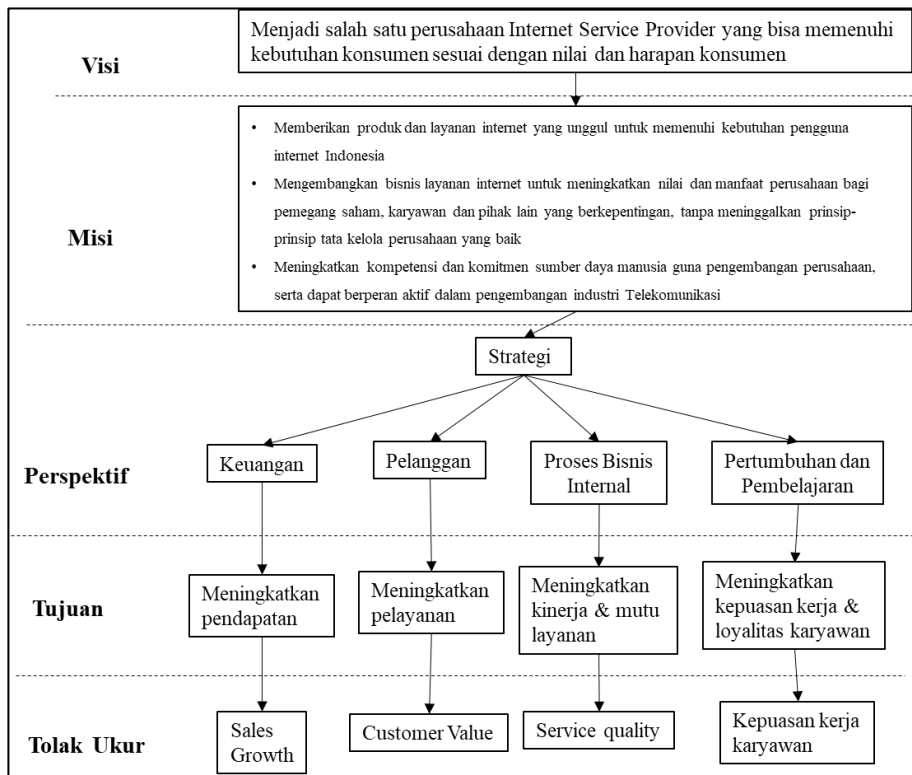
No.	Nama	Institusi	Kode
1.	Bapak Nanda	PT. BPR BDE	E1
2.	Bapak Hendro	Pemkab. Magetan	E2
3.	Bapak Tyas	Boomba Net (Partnership)	E3
4.	Bapak Ichsan Wiratama	Universitas AMIKOM	E4

Sumber : Data Perusahaan tahun 2020

Dari narasumber yang telah dipih dalam penelitian ini terdapat 8 narasumber dari internal perusahaan dan 4 narasumber dari eksternal perusahaan dengan total 12 narasumber.

C. Pandangan Komprehensif dari Proses *Balanced Scorecard*

Proses dalam *Balance Scorecard* melibatkan 4 perspektif yang ada di dalamnya dimana setiap perspektif tersebut memiliki tujuan dan tolak ukurnya masing-masing. Di bawah ini adalah sebuah bagan yang menggambarkan pandangan komprehensif *Balanced Scorecard* di PT. Lintas Data Prima.



**Gambar 4.2. Gambaran Komprehensif Proses
Balanced Scorecard
(sumber: Data Olahan)**

D. Deskripsi Data

Pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan. Pada tahap ini dilakukan pengambilan data yang berkaitan dengan hal-hal yang

mempengaruhi kinerja PT. Lintas Data Prima. Menurut Gaol (2014), berikut ini adalah variabel yang menjadi indikator pada masing-masing perspektif.

Tabel 4.3.
Indikator dalam *Balance Score Card*

Perspektif	Indikator
Keuangan (Gaol, 2014)	<i>Revenue Growth</i>
	<i>Sales Growth</i>
Pelanggan (Gaol, 2014)	<i>Customer acquisition</i>
	<i>Customer satisfaction</i>
	<i>Customer retention</i>
Proses Bisnis Internal (Gaol, 2014)	Inovasi
	Proses operasional
	<i>After sales service</i>
Pembelajaran dan pertumbuhan (Gaol, 2014)	Kepuasan karyawan
	Retensi karyawan
	Produktifitas karyawan

Sumber : Gaol ,(2014)

Pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara, observasi dan dokumentasi yang akan menunjang akurasi dari kedalaman informasi kinerja perusahaan. Pada masing-masing perspektif memiliki indikator yang satu sama lain berbeda namun saling berkaitan. Indikator pada masing-masing perspektif dibuat lebih dari satu karena untuk menemukan akurasi perhitungan kinerja perusahaan secara kumulatif yang lebih akurat.

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan perhitungan data keuangan dari perusahaan setiap periodenya. Sasaran pada perhitungan perspektif ini mengetahui dan meningkatkan pendapatan serta keuntungan yang didapatkan perusahaan setiap periode. Pada perspektif ini, peneliti menggunakan data keuangan yang didapatkan dari PT. Lintas Data Prima. Pengukuran perspektif keuangan dilakukan dengan menghitung pendapatan pada tahun 2017-2019. Adapun data yang penulis dapatkan sebagai berikut.

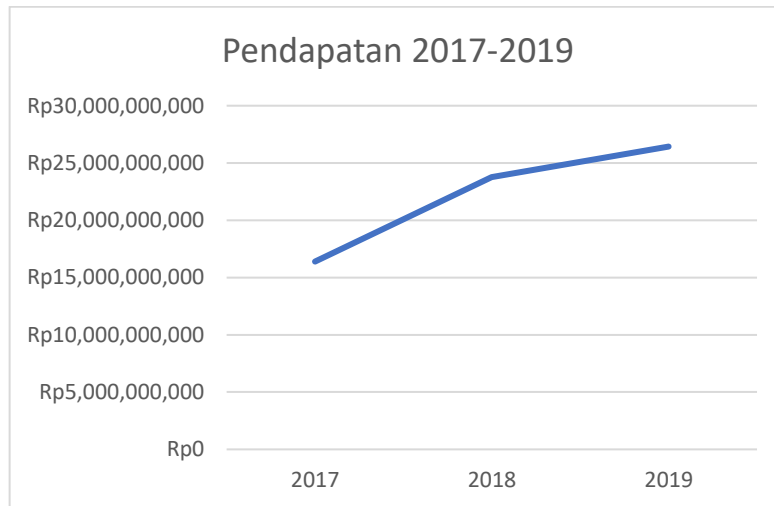
Tabel 4.4.
Pendapatan PT. Lintas Data Prima

Tahun	Pendapatan	% Kenaikan dari tahun sebelumnya
2017	Rp 16.392.534.850	
2018	Rp 23.771.453.677	45,01
2019	Rp 26.430.924.439	11,19

Sumber : Data perusahaan tahun 2017-2019

Berdasarkan tabel 4.4 menunjukkan terjadi peningkatan jumlah pendapatan pada kurun waktu 3 tahun terakhir di PT. Lintas Data Prima. Dari tahun 2017 ke 2018 dengan persentase 45,01% dan dari tahun 2018 ke 2019 dengan persentase 11,19%.

Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu menumbuhkan pendapatan tiap tahunnya.



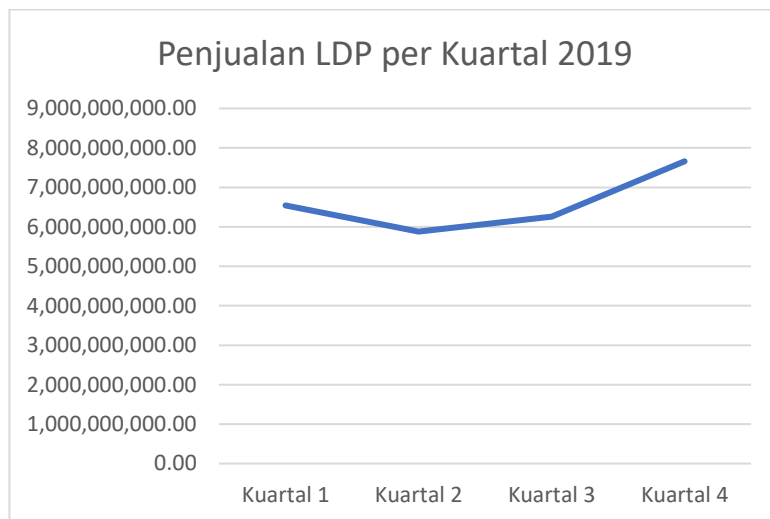
Sumber: Data perusahaan tahun 2017-2019

Gambar 4.3. Grafik Pertumbuhan Pendapatan PT LDP

**Tabel 4.5
Penjualan Per Kuartal PT. Lintas Data Prima di tahun 2019**

Kuartal	Nominal	Growth %
1	6.538.656.250,58	
2	5.879.140.453,26	-10,09
3	6.254.541.592,80	6,39
4	7.660.178.585,18	22,47

Sumber: Data perusahaan tahun 2019



Sumber: Data perusahaan tahun 2019

Gambar 4.4. Grafik Pertumbuhan Penjualan PT LDP per kuartal di 2019

Berdasarkan tabel 4.5 menunjukkan bahwa sempat terjadi penurunan pertumbuhan penjualan pada kuartal kedua sebesar 10,09%, kemudian membaik pada kuartal ketiga sebesar 6,39% dan puncak pertumbuhan penjualan pada kuartal keempat yaitu sebesar 22,47%. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Lintas Data Prima tetap mampu menjaga pertumbuhan penjualan hingga akhir tahun 2019.

Dari yang peneliti dapat dari data *revenue growth* tahun 2017-2019 ini, seperti selaras yang disampaikan Bapak Hanif (MD) pada wawancara hari Jumat tanggal 8 Mei 2020.

“Untuk 3 - 4 tahun terakhir ini kami menonjol di *government*, kalau sebelumnya di *corporate* dan manufaktur dsb. Namun 2 tahun terakhir ini cukup signifikan pada *partnership*”

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan sudut pandang yang berorientasi pada bagaimana organisasi memperhatikan pelanggannya agar perusahaan berhasil. Mengetahui pelanggan dan harapan mereka tidaklah cukup, suatu organisasi juga harus memberikan insentif kepada manajer dan karyawan yang dapat memenuhi harapan pelanggan. Dalam perpektif pelanggan ini terdapat 3 variabel yang menjadi target dalam keberhasilan, yaitu *customer acquitition*, *customer satisfaction* dan *customer retention*. Proses pengambilan data menggunakan data primer

yang langsung pada sumber utama yaitu pelanggan PT. Lintas Data Prima. Berikut ini adalah hasil analisisnya.

a. *Customer acquisition*

Dalam perspektif pelanggan, tujuan perusahaan adalah memperluas *market share*. Untuk mencapai target tersebut tentunya PT. LINTAS DATA PRIMA perlu melakukan akuisisi pelanggan. Untuk mengetahui sejauh mana kinerja perusahaan dalam mengakuisisi target konsumen maka diperlukan data jumlah pelanggan. Berikut adalah data pelanggan berdasarkan Laporan Kinerja Operasi PT Lintas Data Prima tahun 2017-2019

Tabel 4.6.
Form E – Data Pelanggan Laporan Kinerja
Operasi PT Lintas Data Prima tahun 2017

No	Provinsi	Kota/Kabupaten	Teknologi Akses Pelanggan					
			Kabel			Wireless		
			Personal	Perusahaan	Warnet	Personal	Perusahaan	Warnet
1	DI YOGYAKARTA	KOTA YOGYAKARTA	0	0	0	3	49	0
2	DI YOGYAKARTA	KAB. SLEMAN	0	2	0	5	56	0
3	DI YOGYAKARTA	KAB. BANTUL	0	2	0	12	20	0
4	DI YOGYAKARTA	KAB. GUNUNG KIDUL	0	0	0	0	1	0
5	JAWA TIMUR	KAB. MADIUN	0	0	0	0	15	0
6	JAWA TENGAH	KAB. SUKOHARJO	0	0	0	0	23	0
7	JAWA TENGAH	KOTA SURAKARTA	0	0	0	0	18	0
8	BALI	KOTA DENPASAR	0	0	0	0	10	0
9	DKI JAKARTA	KOTA ADM. JAKARTA PUSAT	0	0	0	0	16	0
10	JAWA TENGAH	KOTA MAGELANG	0	0	0	0	1	0
11	JAWA TIMUR	KOTA KEDIRI	0	0	0	0	1	0
12	JAWA TIMUR	KAB. MAGETAN	0	0	0	0	1	0
			0	4	0	20	211	0
			235					

Sumber : Data Perusahaan tahun 2017

Tabel 4.7.
Form E – Data Pelanggan Laporan Kinerja
Operasi PT Lintas Data Prima tahun 2018

No	Provinsi	Kota/Kabupaten	Teknologi Akses Pelanggan					
			Kabel			Wireless		
			Personal	Perusahaan	Warnet	Personal	Perusahaan	Warnet
1	DI YOGYAKARTA	KOTA YOGYAKARTA	0	3	0	7	49	0
2	DI YOGYAKARTA	KAB. SLEMAN	0	5	0	2	56	0
3	DI YOGYAKARTA	KAB. BANTUL	0	2	0	12	29	0
4	DI YOGYAKARTA	KAB. GUNUNG KIDUL	0	0	0	0	5	0
5	JAWA TENGAH	KOTA SURAKARTA	0	0	0	0	22	0
6	JAWA TIMUR	KAB. MAGETAN	0	1	0	0	2	0
7	JAWA TENGAH	KOTA MAGELANG	0	1	0	0	2	0
8	JAWA TIMUR	KOTA MADIUN	0	0	0	0	30	0
9	JAWA TIMUR	KOTA KEDIRI	0	1	0	0	0	0
10	BALI	KOTA DENPASAR	0	0	0	0	15	0
11	DKI JAKARTA	KOTA ADM. JAKARTA SELATAN	0	5	0	0	0	0
12	JAWA TENGAH	KAB. SUKOHARJO	0	1	0	0	23	0
			0	19	0	21	233	0
			273					

Sumber : Data Perusahaan tahun 2018

Tabel 4.8.
Form E – Data Pelanggan Laporan Kinerja
Operasi PT Lintas Data Prima tahun 2019

No	Provinsi	Kota/Kabupaten	Teknologi Akses Pelanggan					
			Kabel			Wireless		
			Personal	Perusahaan	Warnet	Personal	Perusahaan	Warnet
1	DI YOGYAKARTA	KOTA YOGYAKARTA	0	5	0	7	51	0
2	DI YOGYAKARTA	KAB. SLEMAN	0	4	0	3	50	0
3	DI YOGYAKARTA	KAB. BANTUL	0	2	0	12	42	0
4	DI YOGYAKARTA	KAB. GUNUNG KIDUL	0	0	0	5	0	0
5	JAWA TENGAH	KOTA SURAKARTA	0	0	0	0	22	0
6	JAWA TIMUR	KAB. MAGETAN	0	1	0	0	2	0
7	JAWA TIMUR	KOTA MADIUN	0	0	0	0	30	0
8	JAWA TIMUR	KOTA KEDIRI	0	1	0	0	0	0
9	BALI	KOTA DENPASAR	0	3	0	0	15	0
10	JAWA TENGAH	KAB. SUKOHARJO	0	1	0	0	23	0
11	DKI JAKARTA	KOTA ADM. JAKARTA SELATAN	0	5	0	0	0	0
			0	22	0	27	235	0
			284					

Sumber : Data Perusahaan tahun 2019

Tabel 4.9.
Pertumbuhan Pelanggan tahun 2017-2018 PT
Lintas Data Prima sesuai Laporan Kinerja Operasi

Tahun	Total Pelanggan	Pertumbuhan %
2017	235	
2018	273	16,17
2019	284	4,03

Sumber : Data Perusahaan tahun 2017-2019

Dari tabel 4.9 menunjukkan pertumbuhan pelanggan dari tahun 2017 hingga 2019. Pada tahun 2018 terjadi peningkatan jumlah pelanggan sebesar 16,17% dari tahun sebelumnya dan pada tahun 2019 terjadi peningkatan jumlah pelanggan sebesar 4,03% dari tahun sebelumnya.

Peningkatan jumlah pelanggan yang dialami oleh PT. LINTAS DATA PRIMA merupakan bukti bahwa PT. LINTAS DATA PRIMA semakin dikenal di industri jasa internet terutama di pulau jawa. Peneliti juga menggali data mengenai bagaimana pelanggan mengetahui keberadaan PT. LINTAS DATA PRIMA ditengah persaingan perusahaan lain yang lebih dulu berkembang.

Berikut ini adalah hasil wawancara ke beberapa narasumber mengenai awal mula mengetahui perusahaan PT.

Lintas Data Prima. Berikut ini adalah pernyataan yang diungkapkan oleh Bapak Nanda pada hari Senin 11 Mei 2020,

“Awalnya kita belum kerja sama dengan LDP, kita kerjasamanya masih sama perusahaan ISP lain. Tapi saat itu memang sudah pernah didatangi sama marketingnya LDP, ya nawarin kerjasama dan lain-lain. Waktu itu kontrak kita belum selesai, tapi LDP datang terus dan pada saat itu timingnya pas. Saat kita merasa sudah tidak cocok lagi sama perusahaan ISP yang lama, dan LDP menawarkan sesuatu yang lebih cocok bagi kami, harga juga masuk akal, jadi sejak itu kami pilih LDP”.

Alasan lain mengenai awal mula tau PT. Lintas Data Prima disampaikan oleh bapak Hendro pada tanggal 11 Mei 2020,

“Awalnya kami menggunakan ISP lokal, tapi kurang cocok jadi tanya-tanya teman, akhirnya ada yang rekomendasikan LDP, kita coba dan cocok sampai sekarang”.

Dan berikut tambahan pernyataan dari bapak Ichsan pada tanggal 11 Mei 2020,

“Saya taunya LDP itu ya karena orang-orang LDP alumni dari kita. Jadi kami pakai mereka dan pelayanannya bagus”.

Dari hasil wawancara dengan beberapa narasumber dapat disimpulkan bahwa terdapat 2 hal penting yang menjadi kekuatan PT. Lintas Data Prima untuk mengenalkan merek mereka, pertama melalui tim marketing yang gencar melakukan kunjungan promosi dan kedua adanya pengaruh *word of mouth* dan *getok tular*, dimana informasi dari mulut ke mulut disampaikan dari komunitas ataupun kolega dan juga figur orang yang memberikan rekomendasi menjadi hal penting.

b. Customer Satisfaction

Pengukuran kepuasan pelanggan dilakukan dengan pertanyaan kepada pelanggan yang berhubungan dengan tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan SDM, kualitas jaringan internet dan respon dalam menghadapi keluhan. Dari hasil wawancara ditemukan bahwa secara

umum pelayanan yang diberikan oleh PT. Lintas Data Prima telah memuaskan pelanggan mereka.

Jasa internet melibatkan manusia di dalamnya untuk memberikan pelayanan prima dalam memasang perangkat dan mengatasi masalah teknis. Dalam hal ini pelanggan menyoroti pada bagian *first level* perusahaan (teknisi transmisi yang memasang perangkat keras) yang masih kurang maksimal dibandingkan *second level* ke atas (bagian NOC dan manajer). Hal tersebut dibuktikan dari pernyataan yang diberikan oleh Bapak Hendro pada tanggal 11 Mei 2020,

“SDM nya kompeten. Tapi kalau first level saya kasih nilai 7 karena kadang kerja kurang maksimal dan buat saya komplain langsung ke atas. Kalau second level ke atas nilai 9.”

Pelanggan yang merasa puas akan menciptakan kepercayaan. Kepercayaan merupakan harapan yang dimiliki oleh pelanggan kepada PT. Lintas Data Prima. Kepercayaan juga menjadi dasar dalam membangun dan memelihara hubungan jangka panjang kepada pelanggan. Dan hasilnya akan mampu menciptakan hubungan saling menguntungkan

dengan pelanggan dan mampu meningkatkan daya saing dengan para kompetitor. Akan tetapi, tidak semua produk memiliki kesan sempurna di mata pelanggan, sama halnya dengan layanan dari PT. Lintas Data Prima. Rasa kecewa pernah dialami oleh Bapak Nanda selaku pelanggan PT. Lintas Data Prima, dan menyampaikan pernyataan berikut ini pada hari senin tanggal 11 Mei 2020,

“Pernah, kami kan perusahaan yang punya nasabah ya, jadi butuh kecepatan kalo ada trouble, apalagi saat jam sibuk, nah ini ketika saat kami benar-benar butuh untuk segera ditindaklanjuti, responnya terasa lambat, dan kami biasanya langsung komplain hubungi owner.”

c. Customer Retention

Customer Retention memiliki hubungan dengan loyalitas. Loyalitas merupakan komitmen yang digenggam oleh pelanggan untuk terus membeli pelayanan PT. Lintas Data Prima di masa yang akan datang dan tidak terpengaruh pada situasi dan usaha pemasaran dari perusahaan

ISP (*Internet Service Provider*) lain yang mampu untuk membuat pelanggan beralih.

Loyalitas ini tercipta setelah pelanggan percaya pada pelayanan yang diberikan oleh PT. Lintas Data Prima. Dalam penelitian ini, pengukuran loyalitas menggunakan lama kerja sama dan keinginan untuk terus bekerjasama. Berikut ini adalah pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Tyas pada hari Senin tanggal 11 Mei 2020 mengenai lama kerja sama dan keinginan untuk bekerjasama,

“Kita sudah kerjasama kurang lebih 11 bulan, mas.”

“Ya semoga bisa terus berlanjut, karena LDP itu jadwalnya jelas, progresnya jelas. Ya saya kan masih kurang pengalaman di ISP jadi merasa terbantu. Kami juga dibimbing terus, kadang juga *owner*-nya langsung turun mengarahkan.”

Hal senada juga disampaikan oleh bapak Hendro pada Senin tanggal 11 Mei 2020, dengan pernyataannya sebagai berikut,

“Kalau kami sudah pakai LDP itu sekitar 8 tahun”

“Sukanya pakai LDP itu karena ada *transfer knowledge*, karena kami dari pemerintahan ini sedikit yang punya *skill* bagus di bidang IT. *Transfer knowledge* jadi nilai plus dari LDP. Dan kita senang, kita tidak bisa dapat itu dari ISP lain. Selain itu juga *supportnya*, misal amit-amit ada bencana sedangkan kita tidak ada stok barang buat ganti, meskipun malam kalau kita cek harus ganti alat, kita minta tolong kirim alat dari LDP, besoknya langsung datang”

Dari hasil wawancara beberapa narasumber, serta dukungan dua narasumber di atas menunjukkan bahwa PT. Lintas Data Prima memiliki nilai tambah yang membuat pelanggan senang untuk terus bekerja sama, nilai itu adalah *transfer knowledge* yang jarang diberikan oleh perusahaan ISP lain.

Sementara itu, untuk indikator keinginan merekomendasikan hasilnya menunjukkan seluruh narasumber sudah pernah merekomendasikan PT. Lintas Data

Prima ke orang lain, terutama pada rekan kerja sama mereka.

Hal tersebut didukung oleh beberapa pernyataan.

Berikut adalah pernyataan yang disampaikan oleh bapak Tyas pada hari Senin tanggal 11 Mei 2020,

“Pernah, saya kan di sini ada komunitas. Dan ada beberapa teman yang lagi cari-cari ISP, saya sarankan ke LDP. Karena saya juga sudah merasa yakin sama LDP.”

Dan berikut pernyataan dari bapak Nanda pada hari Senin 11 Mei 2020,

“Untuk rekomendasi biasanya kami untuk projek-projek *end point* di Jakarta sama rekanan. Dan itu saya ajak orang LDP untuk ikut *meeting* ke Jakarta.”

Dari hasil wawancara mengenai dapat ditemukan bahwa meskipun masih ada beberapa pelanggan yang merasa kecewa dari pelayanan PT. Lintas Data Prima namun secara keseluruhan PT. Lintas Data Prima telah mendapatkan kepercayaan dari pelanggannya, hal ini ditunjukkan dengan

keyakinan pelanggan untuk memberikan rekomendasi pada orang lain.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif selanjutnya berfokus pada bagaimana proses bisnis berjalan di internal PT. Lintas Data Prima. Proses internal berisi kegiatan utama yang dilakukan oleh perusahaan setiap hari. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan 3 variabel yaitu inovasi, proses penyampaian produk sampai ke pelanggan dan pelayanan *after sales*. Data yang digunakan pada penilaian perpektif internal berasal dari narasumber internal dan eksternal (pendukung).

a. Inovasi

Dalam hal ini, inovasi dalam PT. Lintas Data Prima adalah Proses menciptakan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi salah satu dimana efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi akan mendorong efisiensi biaya sebagai proses menciptakan nilai tambah. Secara garis besar proses inovasi dibagi menjadi dua hal yaitu pengukuran

terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dan pengukuran terhadap pengembangan produk atau jasa..

Dari hasil wawancara terhadap narasumber utama yaitu Bp Hanif Purnomo / I1 (*Managing Director*) pada Jumat tanggal 8 Mei 2020, PT. Lintas Data Prima sendiri dalam perjalannya telah menerapkan setidaknya 3 inovasi strategi yang membuat mereka saat ini eksis lebih dari 10 tahun. Inovasi tersebut meliputi profiling pelanggan, *partnership* dan kustomisasi.

- *Profiling* Pelanggan

Orang umumnya membeli internet secara keseluruhan, interkoneksi adalah bagaimana supaya orang itu menggunakan internet berdasarkan jenis aksesnya. Oleh karena itu PT. Lintas Data Prima melakukan *profiling* pelanggan tergantung kebutuhan. Bagi pelanggan, strategi ini secara *cost* jauh lebih rendah dari sekedar internet biasa.

- *Partnership*

Strategi ini adalah cara untuk mencapai pelanggan *end user*, agar mencakup di berbagai area. PT. Lintas Data Prima tidak bisa melayani seluruh kebutuhan pelanggan *end user*, karena target pasar utama PT. Lintas Data Prima adalah *corporate*. Agar kepercayaan *corporate* tidak turun terhadap PT. Lintas Data Prima maka inovasi *partnership* ini dilakukan. Bekerjasama dengan pengusaha internet lokal melalui merek mereka sendiri. Hal ini akan menurunkan biaya pelanggan, karena titik ambil internetnya dekat dari *end user*.

- *Customized*

Inovasi strategi ini menjadi andalan PT. Lintas Data Prima selama ini. Berbeda dengan perusahaan ISP lain yang telah memiliki harga baku sesuai paket yang disediakan. PT. Lintas Data Prima tidak memiliki *pricelist*. PT. Lintas Data Prima datang ke konsumen, lalu mengajak ngobrol tentang ISP apa

yang digunakan saat ini, dan bertanya mengenai keluhan pada ISP mereka saat itu. Dari semua itu nanti PT. Lintas Data Prima memberikan penawaran solusi sesuai anggaran dan *target capacity*.

Apa yang Bp Hanif sampaikan mengenai partnership, peneliti juga temukan dalam Peraturan Menteri Kominfo nomor 13 tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Jasa Telekomunikasi. Khususnya di pasal 22 mengenai Kerja Sama Jual Kembali Jasa Telekomunikasi. Artinya inovasi yang dilakukan oleh PT Lintas Data Prima selaras dengan regulasi pemerintah.

b. Proses Operasional

Proses operasi ini akan lebih menekankan pada efisiensi proses organisasi dalam bisnis, konsistensi dan ketepatan waktu dari barang atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan kepada pelanggan. Proses yang dilakukan oleh PT. Lintas Data Prima secara garis besar hampir sama dengan beberapa perusahaan lain, proses operasional adalah proses

yang melibatkan beberapa department sekaligus, seperti Sales, NOC, Transmisi Terrestrial dan Infra Bisnis.

Setelah melakukan studi dokumentasi pada Standar Operation Procedure (SOP) yang ada di PT Lintas Data Prima dan wawancara pada narasumber, maka ditemukan proses operasional dari PT. Lintas Data Prima kepada pelanggan secara umum sebagai berikut.

Tabel 4.10.
Proses Penyampaian Produk ke Pelanggan

<i>Departement</i>	Kegiatan
Sales & Marketing	<ol style="list-style-type: none"> 1. Survey pasar 2. Memperkenalkan dan menjelaskan produk kepada calon pelanggan 3. Mengkomunikasikan pelanggan tentang kebutuhan pemakaian 4. Melakukan follow up dan negosiasi 5. Deal 6. Menghubungi bagian Transmisi untuk kebutuhan instalasi
Transmisi & Terrestrial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Survey lokasi pelanggan 2. Mengelola data survey menjadi informasi 3. Melakukan instalasi 4. Melakukan <i>report</i> ke atasan 5. Koordinasi dengan NOC untuk kelanjutan proses
<i>Network Operation Control</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menerima informasi dari transmisi 2. Update data alokasi <i>frequency</i> 3. Melakukan instalasi/ <i>finishing</i> 4. Melakukan koordinasi dengan bagian <i>finance</i> untuk proses selanjutnya

<i>Department</i>	Kegiatan
<i>Finance</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menerima laporan dari tim lapangan 2. Melakukan validasi data 3. Invoicing

Sumber : data internal

Dalam proses operasi ini melibatkan beberapa departemen sekaligus sehingga menuntut komunikasi yang baik dan koordinasi yang terjamin dengan rapi, agar proses penyampaian produk kepada pelanggan dapat dilakukan secara efisien.

Setelah melakukan wawancara ke beberapa narasumber mengenai cara mereka berkomunikasi satu sama lain menunjukkan data yang cukup baik. Komunikasi yang dilakukan menggunakan 2 alat daring, yaitu *whatsapp* dan email. Ketika koordinasi yang sifatnya butuh kecepatan dan fleksibilitas maka pegawai menggunakan *whatsapp*. Namun ketika koordinasi yang sifatnya formal seperti laporan, rincian penggunaan alat dan dokumentasi, maka media yang digunakan adalah email. Proses komunikasi yang dilakukan telah menekan

efisiensi waktu, dimana rata-rata waktu dihabiskan untuk aktivasi pelanggan baru yaitu 3 hari.

Berikut ini adalah pernyataan yang disampaikan oleh Ridwan / I8 (staff) pada hari Sabtu tanggal 9 Mei 2020,

“Biasanya setelah selesai pemasangan transmisi, terakhir yang dilakukan itu report dr tim lapangan ke atasan, semua by email. Yang di report itu penggunaan alat, hasil tes dan dokumentasi di lapangan. Setelah report diterima, bagian NOC turun, menyesuaikan keinginan pelanggan, setting, lalu menerbitkan berita acara instalasi. Biasanya rata-rata waktu 2 hari untuk aktivasi pelanggan baru”

Keterangan ini sesuai dengan yang peneliti lihat ketika melakukan observasi berbarengan wawancara dengan P Hanif pada hari jumat tanggal 8 mei 2020. Di whatsapp dan email tersebut terlihat runtutan proses-proses operasi dari ketika menawarkan jasa ke pelanggan tertentu dan sampai dengan tindak lanjutnya.

c. *After sales service*

Tahapan ini merupakan *post sale service* kepada pelanggan, yaitu tahapan yang meliputi penanganan keluhan, perbaikan, kunjungan berkala, proses pembayaran seperti administrasi *credit card* serta proses *collection* dan *invoicing*. Berikut ini adalah data yang didapatkan dari hasil wawancara dari beberapa narasumber internal yang terlibat dalam proses *aftersales*.

1) Penanganan keluhan

Proses penanganan keluhan tidak melalui *customer service*, oleh karena itu tidak ada posisi *customer service* di dalam struktur PT. Lintas Data Prima. Semua keluhan yang disampaikan oleh pelanggan langsung direspon oleh bagian NOC yang paham betul mengenai teknis internet.

Pada hari Jumat tanggal 8 Mei 2020, Bpk Hanif mengungkapkan sebagai berikut,

“Rata-rata waktu yang harus diselesaikan oleh NOC untuk mengatasi keluhan pelanggan yaitu 15 menit, ketika NOC telah melampaui waktu

tersebut maka manajer mengambil alih tugas tersebut. Manajer juga diberi kesempatan selama 1 jam. Dan jika manajer tidak mampu memberikan solusi kepada pelanggan, direktur turun tangan mengatasi masalah tersebut”.

Dari pernyataan tersebut terlihat ada 3 level pemecah masalah. *First level* ada pada NOC, *second level* manajer NOC dan level terakhir yaitu direktur.

Sisi positifnya dari tidak adanya *customer service* adalah pelanggan dapat langsung menyampaikan keluhannya langsung pada bagian NOC. Pelayanan keluhan ini juga tersedia 24 jam, terdapat pegawai yang bekerja shift dalam melayani keluhan pelanggan. Hal ini menjadi nilai tambah bagi PT. Lintas Data Prima dalam keberlangsungan bisnis mereka.

2) Perbaikan

Proses perbaikan ditangani oleh departemen NOC dan Transmisi Terrestrial, biasanya tahap awal proses perbaikan ditangani oleh NOC dengan menganalisis kerusakan yang terjadi by remote, tanpa harus datang ke lokasi. Namun jika

ternyata masalah yang terjadi berasal dari transmisi (perangkat keras) yang ada di lokasi pelanggan, maka departemen Transmisi & Terrestrial harus turun ke lapangan untuk menangani masalah tersebut. Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk memperbaiki kerusakan adalah 1 x 24 jam. Pada observasi yang dilakukan peneliti pada hari Rabu tanggal 13 Mei 2020 di ruangan departemen Transmisi Terrestrial, terlihat adanya jadwal perbaikan yang harus dilakukan dan terjadwal oleh tim. Ini menunjukkan bahwa proses bisnis sudah berjalan sesuai arahan manajemen.

3) Kunjungan berkala

Kegiatan ini adalah salah satu cara untuk menjaga keberlangsungan hubungan baik dengan pelanggan yang telah percaya pada PT. Lintas Data Prima. Idealnya kunjungan dilakukan dengan melakukan penjadwalan rutin kepada pelanggan. Namun ternyata hal tersebut belum bisa di realisasikan oleh PT. Lintas Data Prima. Salesman yang diberikan tanggung jawab untuk melakukan tugas tersebut

terlihat masih kewalahan karena banyaknya pekerjaan lain yang harus dilakukan.

4) Proses pembayaran

Proses pembayaran menjadi hal yang paling dipertimbangkan oleh pelanggan. Kemudahan dalam pembayaran tentunya akan membuat pelanggan semakin yakin untuk menggunakan jasa PT. Lintas Data Prima. Yang dilakukan PT. Lintas Data Prima saat ini sudah cukup baik, perusahaan ini menerapkan aturan yang fleksibel mengenai metode pembayaran. Hal ini di nyatakan oleh bapak Nanda pada hari senin tanggal 11 Mei 2020,

“Kalo kemudahan pembayarannya sih jelas mudah sama LDP, mas. Karena LDP mau buka rekening di tempat kita. Jadinya nanti kalau sudah waktunya bayar, kita tinggal pindah buku aja”.

Hal yang positif juga diutarakan oleh bapak Hendro pada hari yang sama tanggal 11 Mei 2020,

“kalau pembayaran tidak ada masalah mas, justru yang ribet dari kita karena kita pemerintahan. Kita kan pembayarannya termin 3 bulan, dan

disitu kita harus bikin berita acara dan wajib ditandatangani oleh pihak LDP, dan pihak LDP juga cepat responnya kalau kita kirim softfile, tidak sampe 3 hari surat sudah kami terima lagi dalam bentuk hardcopy.”

Dari 2 pernyataan yang disampaikan oleh narasumber eksternal tersebut terlihat bahwa PT. Lintas Data Prima memang memberikan metode pembayaran yang lebih fleksibel dimana tujuannya agar pelanggan juga merasakan kemudahan dalam proses tersebut.

Tetapi dari penerapan fleksibilitas ini, mengakibatkan efek berbalik terhadap kondisi yang dihadapi oleh tim keuangan. Karena akhirnya menimbulkan efek piutang di catatan keuangan. Hal ini disampaikan oleh Bpk Putra Manajer Infra Bisnis dalam wawancara pada hari Rabu 13 Mei di kantor PT Lintas Data Prima.

“Sebelumnya saya hanya kenal *finance* di invoice saja. Tapi saat itu LDP permasalahannya tentang piutang. Tagihannya bermasalah. Pelanggan banyak, tapi SDM banyak yg belum membantu penagihan. Jujur di LDP belum ada tim *collecting*. Saat ini memang sdh ada CRO tapi lebih ke arah kontrak baru. “Dari LDP

menargetkan angka piutang 60 hari dari invoice dikirimkan. Namun kendala *finance* ini lebih ke koordinasi dari tim sales”

Berdasarkan pengamatan dokumentasi pada laporan kinerja operasi tahun 2018 milik PT. Lintas Data Prima yang wajib disampaikan kepada Kementerian Komunikasi dan Informatika (Kominfo), ditemukan bahwa di dalamnya terdapat poin-poin yang yang harus dilaporkan dalam *Quality of Service* perusahaan ISP, poin tersebut meliputi rata-rata waktu aktifasi pelanggan baru, rata-rata waktu akses, rata-rata downtime server per bulan, rata-rata waktu untuk mengatasi keluhan pelanggan, rata-rata waktu untuk memperbaiki kerusakan, jumlah keluhan pelanggan dalam setahun dan jumlah keluhan pelanggan yang dapat diselesaikan dalam setahun.

4. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif ini fokus pada kemampuan manusia. Dalam hal ini, Manajer dan jajaran yang berada di *top management* bertanggung jawab untuk mengembangkan kemampuan

karyawan. Tolak ukur dalam menilai kinerja *top management* adalah kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan. Moral karyawan menjadi sangat penting karena hubungannya untuk memperbaiki produktivitas, mutu layanan, kepuasan pelanggan, dan respon terhadap situasi. Adapun variabel yang digunakan dalam perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan dalam penelitian ini dan menjadi topik wawancara kepada narasumber adalah kepuasan karyawan, retensi karyawan dan produktifitas karyawan.

a. Kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan merupakan aktiva nonkeuangan yang bernilai bagi perusahaan. Dalam penelitian ini, kepuasan karyawan akan diukur menggunakan indikator kenyamanan, lingkungan kerja, interaksi, motivasi dan apresiasi.

- Lingkungan kerja (ruangan kerja)

Bentuk fisik lingkungan kerja salah satunya adalah ruang atau tata letak fisik, lingkungan kerja adalah tempat di mana karyawan melakukan kegiatannya, di mana ia dapat

membawa hal yang positif dan efek negatif bagi karyawan untuk mencapai hasil mereka (Prawirosumarto et al, 2017). Kantor yang ditempati oleh PT. Lintas Data Prima sudah berdiri sejak tahun 2012 dan sedang dalam tahap pembangunan gedung baru. Saat ini kantor yang digunakan memang kurang luas dan ideal dengan semakin banyak dan berkembangnya PT. Lintas Data Prima. Hal ini disampaikan oleh Ridwan pada hari Sabtu 9 Mei 2020, yang memberikan pernyataan sebagai berikut.

“Untuk kantor saya rasa kurang besar mas, apalagi di bagian gudangnya. Paling sulit kalau ada barang datang dan harus dilakukan pengecekan, nah itu gudangnya jadi penuh banget karena digabung sama stok barang-barang lain yang masih ada di gudang”

Dari pertama peneliti melakukan observasi pada hari rabu 8 mei 2020, bahwa dengan karyawan lebih dari 30, memang kantor PT Lintas Data Prima terlihat kurang bisa menampung jumlah karyawan dan sarana prasarana kantor. Luas bangunan kantor kurang lebih 176 meter persegi

dengan 2 lantai. Ruang tamu juga menjadi tempat menampung barang persediaan jaringan.

- Kenyamanan

Suasana nyaman dan aman di dalam kantor akan membuat karyawan betah untuk bekerja di dalamnya. Karyawan yang ada di PT. Lintas Data Prima sudah merasakan sebuah kantor yang nyaman bagi mereka, hal ini disebabkan karena minimnya tekanan dari atasan dan longgarnya aturan yang ada pada PT. Lintas Data Prima. Berikut ini tanggapan ibu Putri pada hari Jumat tanggal 8 Mei 2020 mengenai kenyamanan bekerja di PT. Lintas Data Prima,

“Di disini suasana kerjanya santai, atasan jarang memberi *punishment*. Negatifnya ya, jika saya mau buat aturan yang ketat supaya diikuti semua karyawan, tidak semuanya bisa mentaati, hanya sedikit yang bisa on time masuk kantor.”

Berikut ini juga pernyataan yang disampaikan oleh bapak Bambang pada hari Jumat tanggal 8 Mei 2020 yang sudah bekerja lebih dari 5 tahun di PT. Lintas Data Prima,

“Yang membuat saya betah di sini (PT. Lintas Data Prima) itu *no pressure*. Saya

merasa kerja di LDP itu seperti condong ke main. Kalau aturannya terlalu ketat mungkin saya tidak selama ini di LDP, mas”

Dari 2 pernyataan narasumber di atas, terlihat jelas bahwa karyawan merasa nyaman bekerja di PT. Lintas Data Prima karena mereka minim tekanan dari atasan. Namun yang dikatakan narasumber I5 mengenai kondisi kerja yang terlalu nyaman juga akan menimbulkan dampak negatif. Kondisi seperti ini akan sulit untuk menerapkan aturan datang *on time* ke kantor. Artinya manajemen perlu mengkaji lagi budaya seperti apa yang perlu ditanamkan pada karyawan, sehingga tercipta *win-win solution* antara karyawan dan perusahaan.

- Interaksi

Interaksi menjadi bagian yang berpengaruh terhadap kepuasan karyawan (Prawirosumarto, 2017). Dalam hal ini adalah kegiatan yang melibatkan seluruh karyawan, terutama dalam hal komunikasi. Dalam penelitian ini,

narasumber diminta untuk menjawab situasi interaksi antar sesama karyawan.

Berikut ini adalah pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Bambang pada hari Jumat tanggal 8 Mei 2020,

“Interaksi di sini enak, mas. Saya juga mengembangkan itu di sini, jadi kami di kantor itu tidak hanya sebagai teman kantor tapi sudah lebih seperti keluarga, kita juga biasa saling tanya mengenai kabar orang tua mereka di rumah”.

Hal serupa juga hampir sama disampaikan oleh bapak Widodo pada hari Sabtu tanggal 9 Mei 2020,

“Kami di sini dulu cair banget suasananya. Tapi semakin kesini sudah tidak seperti dulu lagi, mungkin karena beban kerjanya yang semakin bertambah”.

Ridwan juga menyampaikan ketertarikannya pada PT. Lintas Data Prima karena faktor interaksi, pernyataan ini disampaikan pada hari Sabtu tanggal 9 Mei 2020,

“Kalo soal interaksi sih saya merasa nyaman, dari kondisi kantor dan sesama karyawan. Seperti teman sudah lama kenal, jarang ada konflik.”

Dari 3 pernyataan di atas mengenai interaksi yang terjadi di PT. Lintas Data Prima, menunjukkan bahwa interaksi yang berlangsung sudah berjalan dengan sangat baik, bahkan sesama karyawan merasakan adanya rasa kekeluargaan dalam berinteraksi.

- Motivasi

Motivasi adalah dorongan bagi karyawan untuk memberikan kontribusinya secara optimal pada pekerjaan. Selain itu, menurut Klopotan et al (2018) motivasi karyawan mempengaruhi lingkungan kerja, juga berdampak langsung pada kepuasan karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja yang lebih sukses.

Pada penelitian ini motivasi dibagi menjadi 2 yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik melibatkan dorongan-dorongan yang timbul dari dalam diri karyawan, sedangkan motivasi ekstrinsik adalah sejauh mana usaha manajemen dalam memberikan stimulus pada karyawan agar karyawan dapat bekerja lebih optimal.

Berikut adalah hasil wawancara yang didapatkan pada hari Rabu tanggal 13 Mei 2020 dari narasumber bapak Putra selaku manajer salah satu departemen,

“Selama saya bekerja di sini, saya menilai kalau karyawan di sini belum ada *pride* terhadap LDP, jadi mereka berpikir bahwa LDP itu yang membutuhkan mereka, bukan mereka yang membutuhkan LDP jadi kesannya mereka kurang greget dalam bekerja. Mungkin juga ini faktor dari manajemen yang belum berani menetapkan target dan indikator kinerja pada karyawan supaya termotivasi. Saya tidak tau juga, apakah karena mereka tidak menyiapkan reward sehingga membuat mereka juga mengurangi *punishment*.”

Dari pernyataan yang disampaikan oleh bapak Putra di atas menunjukkan bahwa motivasi secara intrinsik dari dalam diri karyawan memang masih lemah, ditambah lagi manajemen belum menyiapkan program yang jelas untuk meningkatkan motivasi dari karyawan mereka. Sehingga indikator motivasi dalam penelitian ini masih dianggap belum cukup baik.

- Apresiasi

Apresiasi menjadi hal yang sangat penting bagi karyawan, karena apapun bentuk apresiasinya, karyawan tentu akan merasa dianggap dihargai dan diperhatikan oleh perusahaan. Bahkan menurut Abdullah et al (2016), karyawan yang mendapatkan apresiasi akan lebih merasa puas dalam bekerja. Berikut ini adalah tanggapan beberapa narasumber mengenai apresiasi yang ada di PT. Lintas Data Prima.

Berikut adalah pernyataan dari Bapak Bambang pada hari Jumat tanggal 8 Mei 2020,

“Kalau soal apresiasi sih sebenarnya
inginnya saya LDP itu mau menggunakan
ide kami ya setidaknya di coba dulu”

Berikut adalah tanggapan dari bapak Widodo pada Sabtu tanggal 9 Mei 2020,

“Kalau itu sih pernah mas seperti bonus,
pernah dapat sekali dua kali. Tapi saya
kurang puas, karena tidak diberi tahu
penilaiannya”.

Dari pernyataan narasumber di atas, menunjukkan bahwa manajemen PT. Lintas Data Prima masih belum memberikan apresiasi kepada karyawan sebagaimana yang diinginkan oleh karyawan.

b. Retensi karyawan

Retensi karyawan merupakan praktik dan proses yang digunakan dalam mengelola karyawan yang berharga agar mereka tidak meninggalkan posisinya di dalam organisasi. Hal ini dilakukan dengan cara mempertahankan karyawan yang berbakat dimana karyawan tersebut juga memiliki keinginan untuk tetap bersama organisasi dengan sendirinya. Kebijakan retensi juga harus berfokus pada menjaga yang terbaik dan siap untuk kehilangan karyawan yang dirasa kurang memberikan kinerja yang baik.

Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini yaitu, lama bekerja, alasan memilih PT. Lintas Data Prima dan keinginan untuk tetap bersama PT. Lintas Data Prima.

- Lama bekerja

Dari hasil wawancara dengan para narasumber internal dari hari Jumat tanggal 8 Mei 2020 hingga hari Kamis tanggal 14 Mei 2020, mayoritas karyawan PT. Lintas Data Prima ternyata sudah bekerja lebih dari 4 tahun. Bahkan beberapa karyawan di level supervisor dan manajer sangat loyal pada PT. Lintas Data Prima dengan lama kerja rata-rata mencapai 5 tahun. Tabel di bawah ini menunjukkan lama bekerja karyawan di PT. Lintas Data Prima.

Tabel 4.11.
Lama Kerja Karyawan

No.	Nama	Jabatan	Lama Kerja
1.	Arief Pratama Putra	Manajer Infra Bisnis	11 bulan
2.	Cahyo Susilanto	Manajer Transmisi & Terrestrial	9 tahun
3.	Yanis Taufik	Manajer Sales	5 tahun
4.	Putri Arum Islami	Human Resource Department	4 tahun
5.	Bambang Edi Laksono	Supervisor NOC	7 tahun
6.	Jailani Widodo	General Affair	10 tahun
7.	Muhammad Ridwan	Staf	5 tahun

Sumber : Interview narasumber

Tabel di atas menunjukkan bahwa hanya terdapat 1 orang karyawan yang memiliki lama kerja di bawah 1 tahun yaitu pada posisi manajer Infra Bisnis. Secara keseluruhan karyawan PT. Lintas Data Prima memang sudah lama bekerja diperusahaan ini. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan betah berada di PT. Lintas Data Prima.

- Alasan tetap di PT. Lintas Data Prima

Indikator lama bekerja di atas menunjukkan bahwa PT. Lintas Data Prima memiliki karyawan yang loyal terhadap mereka. Hal tersebut tentunya memiliki alasan. Di bawah ini adalah beberapa alasan yang dikemukakan oleh narasumber mengenai mengapa mereka betah bekerja di PT. Lintas Data Prima.

Berikut adalah alasan yang disampaikan oleh ibu Putri pada tanggal 8 Mei 2020,

“Saya senang betah di LDP karena mempertimbangkn pemasukan dan pengeluaran masih bisa ditabung, dan saya merasa di sini (PT. Lintas Data Prima) naik karirnya cepat, saya banyak mendapat pengalaman”.

Lalu berikut ini adalah alasan lain dari bapak Cahyo yang disampaikan pada hari Kamis tanggal 14 Mei 2020,

“Lingkungan di LDP bagi saya enak, sampai saat ini masih nyaman”.

Peneliti juga menemukan jawaban serupa mengenai alasan karyawan yang telah bekerja lama di PT. Lintas Data Prima. Dengan demikian mayoritas alasan betahnya karyawan bekerja di PT. Lintas Data Prima karena merasa sudah nyaman dan cocok dengan suasana yang diberikan.

c. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan merupakan pengaruh terhadap pencapaian *skills* dan moral karyawan, inovasi penyempurnaan proses internal dan proses memuaskan pelanggan. Dalam penelitian ini menggunakan indikator kompetensi karyawan, inisiatif, KPI, pelatihan, mentoring dan *job description*.

- Kompetensi karyawan

Kompetensi dapat diartikan sebagai kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari

dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya. Adapun hasil dari wawancara terhadap narasumber internal bapak Putra pada hari Rabu tanggal 13 Mei 2020 mengenai kompetensi karyawan di PT. Lintas Data Prima adalah sebagai berikut

“Anggota tim saya masih kuliah, tingkat emosi dan *pressure* masih kurang. Jika di *press* mereka bukannya mengikuti tetapi malah tidak peduli. Tapi mereka paham seluk beluk keuangan di perusahaan ini”.

Adapun berikut ini tambahan tanggapan dari bapak Cahyo pada hari Kamis tanggal 14 Mei 2020,

“Menurut saya LDP perlu yang lebih. Karena kriteria saat perekrutan biasanya masih sedikit orang yang kompeten di transmisi. Jadi nerimanya ya *freshgraduate*, jadi ya kemampuan semua dalam tahap belajar.”

Pemahaman terhadap teknis dalam bekerja memang diperlukan oleh karyawan, namun emosi juga menjadi hal yang perlu diperhatikan oleh manajemen. Narasumber I2

menyampaikan bahwa masih kurangnya olah emosi yang dilakukan oleh karyawannya, hal demikian dapat membuat pekerjaan menjadi tidak produktif seperti biasanya, meskipun yang bersangkutan memahami teknis kerjanya dengan baik.

- Inisiatif

Inisiatif ialah sebuah perilaku yang mampu mempengaruhi kemampuan individu dalam memahami dan beradaptasi terhadap lingkungan kerja. Inisiatif juga dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Dari hasil wawancara peneliti terhadap salah satu manajer, ditemukan bahwa secara umum karyawan yang ada pada PT. Lintas Data Prima masih memiliki inisiatif yang rendah.

Berikut ini adalah kutipan yang peneliti ambil dari pernyataan bapak Putra pada hari Rabu tanggal 13 Mei 2020,

“Rata-rata teman-teman di LDP ini masih terlalu slow, mindset mereka

untuk berupaya mendvelop LDP masih kurang”

- Pelatihan dan mentoring

Pelatihan dan mentoring adalah cara perusahaan untuk mengembangkan kemampuan karyawannya. Pelatihan adalah *upgrade skill* yang dilakukan oleh pihak eksternal melalui kursus-kursus tertentu. Sedangkan mentoring adalah cara perusahaan untuk mendidik dan membimbing karyawn baru agar terbiasa dengan gaya bekerja dan budaya perusahaan.

PT. Lintas Data Prima belum memiliki sistem khusus dalam melakukan mentoring pada karyawan baru. Sejauh ini *mentoring* dilakukan oleh karyawan yang lebih senior, namun *transfer knowledge* tidak dapat dijalankan dengan maksimal, hal ini disebabkan karena mentor yang ada juga mengerjakan tanggung jawab utama mereka.

Sementara untuk pelatihan, beberapa narasumber mengakui masih sedikit pelatihan formal dari pihak eksternal yang didapatkan oleh karyawan. Sejauh ini

manajemen mengikutkan pelatihan yang memang tawaran kerjasama dengan pihak lain, bukan karena inisiatif dari manajemen sendiri.

- *Job description*

Setiap karyawan masing-masing telah memiliki tanggung jawabnya, namun beberapa narasumber mengakui bahwa mereka juga melakukan pekerjaan yang bukan menjadi tanggung jawab mereka. Hal ini disampaikan oleh Ridwan pada hari Sabtu tanggal 8 Mei 2020,

“Kalau saya tanggung jawabnya di logistik, sekarang juga masih tercampur kerjanya dengan divisi transter lapangan. Misal antar barang, kalau gini, pekerjaan yang utama jadi tertunda. Selain itu juga saya masih sendiri di logistik.”

Hal serupa juga disampaikan oleh ibu Putri hari Jumat tanggal 8 Mei 2020,

“Kalau saya di departemen ini tidak ada teman, jadi semua kerjain sendirian. Dan atasan lebih suka memberi saya jobdesc yang bukan tugas saya. Tapi akhir-akhir ini saya lebih seirng minta bantuan sama OB”.

Meskipun peneliti tidak melakukan wawancara pada seluruh karyawan, namun dari dua pernyataan di atas dapat menjadi gambaran bahwa karyawan PT. Lintas Data Prima memang masih melakukan pekerjaan di luar tanggung jawabnya.

- Pengukuran kinerja (KPI)

PT. Lintas Data Prima masih belum memiliki acuan pengukuran kinerja karyawan yang jelas, sehingga target yang diberikan pada karyawan pun belum jelas. Hal ini berimbas pada bagaimana manajemen memberikan *reward* dan *punishment* pada karyawan.