DE FACTO : Volume 4 (No 02) 2026 Pp 413-429 e-ISSN: 2962-9020 (Online)

**DE FACTO: Journal Of International Multidisciplinary Science**

*http://azramedia-indonesia.azramediaindonesia.com/index.php/defacto/index*
DOI : https://doi.org/10.62668/defacto.v4i02.2808
Email : info@azramediaindonesia.com

Open Access

# Analisis Kompetensi dan Performa Karyawan Divisi Tim Operasional PT. Enam Pilar Selaras

**Salsabil Zata Dini*[1], Abdul Azis[2]**
[1,2] Universitas Pamulang, Kota Banten, Indonesia
*Corresponding Author: salsabilzata@gmail.com

**Info Article**
Received :
01 Juni 2026
Revised :
02 Juli 2026
Accepted :
01 Agustus 2026
Publication :
31 Agustus 2026

***Keywords:***
*Employee Competency, Employee Performance, Operations Team*
**Kata Kunci:**
Kompetensi Karyawan, Performa Karyawan, Tim Operasional.

***Licensed Under a Creative Commons Attribution 4.0 International License***

***Abstract:*** *This study aims to analyze employee competency in the Operational Team Division of PT Enam Pilar Selaras and its role in improving employee performance. A qualitative descriptive method was used, with data obtained through in-depth interviews, observation, and documentation involving the director, division head, and operational staff, analyzed using the Miles and Huberman interactive model. The results show that employee competency has not been fully optimal; employees generally understand standard operating procedures and demonstrate adequate discipline, yet technical skills such as accuracy, speed, and communication remain unevenly mastered, and miscommunication between shifts continues to affect coordination. These competency gaps are reflected in varying work quality, limited productivity due to overlapping responsibilities, and inconsistent long-term commitment, indicating that structured training and a continuous performance evaluation system are needed to strengthen employee performance.*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan menganalisis kompetensi karyawan pada Divisi Tim Operasional PT Enam Pilar Selaras dan perannya dalam meningkatkan performa karyawan. Metode kualitatif deskriptif digunakan, dengan data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap direktur, kepala divisi, dan staf operasional, dianalisis menggunakan model interaktif Miles and Huberman. Hasil penelitian menunjukkan kompetensi karyawan belum sepenuhnya optimal; karyawan secara umum memahami standar prosedur operasional dan menunjukkan kedisiplinan yang cukup baik, namun keterampilan teknis seperti ketelitian, kecepatan, dan komunikasi belum dikuasai secara merata, serta miskomunikasi antar shift masih memengaruhi koordinasi kerja. Kesenjangan kompetensi ini tercermin pada variasi kualitas kerja, produktivitas yang terbatas akibat perangkapan tugas, serta konsistensi komitmen jangka panjang yang belum stabil, sehingga diperlukan pelatihan terstruktur dan sistem evaluasi kinerja berkelanjutan untuk memperkuat performa karyawan.

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor strategis yang menentukan keberhasilan organisasi di tengah persaingan bisnis yang semakin dinamis. Kompetensi menjadi salah satu aspek penting yang mencerminkan kemampuan individu untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien; ia terbentuk dari perpaduan aspek kognitif, kemampuan praktis, dan pola perilaku kerja yang memungkinkan karyawan memenuhi standar kinerja organisasi (Setiawan & Lestari, 2020). Tingkat kompetensi karyawan di sektor jasa terbukti berbanding lurus dengan kualitas kinerja yang dihasilkan, sehingga upaya peningkatan kompetensi melalui pelatihan dan pengembangan secara konsisten memberikan dampak nyata terhadap efektivitas kerja (Siregar, 2022).

Kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan melaksanakan suatu pekerjaan yang dilandasi keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2020). Kompetensi umumnya dikelompokkan menjadi kompetensi teknis, sosial, dan konseptual, yang masing-masing berperan penting dalam menunjang efektivitas kerja karyawan (Handayani & Firmansyah, 2020), dengan indikator yang lazim digunakan meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku, kemampuan pengambilan keputusan, serta kemampuan beradaptasi (Sabela et al., 2023). Pengetahuan merujuk pada pemahaman karyawan terhadap prosedur, sistem, dan alur kerja yang berlaku di lingkungan kerjanya; keterampilan merujuk pada kemampuan teknis yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas secara akurat dan efisien; sikap dan perilaku mencerminkan kedisiplinan, tanggung jawab, dan etos kerja individu; kemampuan pengambilan keputusan menggambarkan sejauh mana karyawan mampu bertindak secara mandiri dalam situasi kerja tertentu; sedangkan kemampuan beradaptasi menunjukkan kesiapan individu menghadapi perubahan sistem, prosedur, maupun kebijakan organisasi. Kelima indikator ini saling berkaitan dan secara bersama-sama membentuk gambaran menyeluruh mengenai kompetensi seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Performa karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017), yang umumnya diukur melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan kerja sama (Putra, 2022; Firmansyah et al., 2024). Pendekatan kualitatif dipilih dalam penelitian ini karena kompleksitas hubungan antara kompetensi dan performa kerja lebih tepat dipahami

melalui penggalian makna, pengalaman, dan persepsi langsung dari pelaku di lapangan, dibandingkan sekadar pengukuran numerik semata.

PT Enam Pilar Selaras (EPS) merupakan perusahaan rintisan di sektor telekomunikasi yang didirikan pada tahun 2020 dengan tagline #ConnectivityMatters. Nama "Enam Pilar Selaras" merefleksikan keselarasan enam individu pendiri yang membawa perspektif dan keahlian berbeda ke dalam industri telekomunikasi, menjadi fondasi budaya kerja perusahaan yang mengedepankan kolaborasi, kerja keras, dan keberhasilan bersama. Sejak berdiri, perusahaan terus berkembang hingga saat ini mempekerjakan kurang lebih 30 karyawan yang tersebar di berbagai divisi, melayani lebih dari 1.100 klien aktif di berbagai wilayah Indonesia, menawarkan lebih dari 3.500 produk, serta mencatat lebih dari 7.000.000 transaksi setiap bulannya. Perusahaan menjalankan dua lini bisnis utama, yaitu B2B Reselling Platform, yang mendistribusikan produk telekomunikasi dari penyedia besar kepada reseller yang lebih kecil, dan Corporate and SME Connectivity Solutions, yaitu solusi konektivitas bagi kebutuhan komunikasi korporasi dan usaha kecil menengah. Kedua lini bisnis ini sangat bergantung pada kecepatan, akurasi, dan konsistensi kerja tim operasional dalam memproses volume transaksi yang tinggi.

Divisi Tim Operasional dipimpin oleh seorang Kepala Divisi Operasional yang bertanggung jawab langsung kepada Direktur, dengan empat Staf Operasional yang menjalankan kegiatan operasional harian, termasuk melayani kebutuhan klien, memproses transaksi, memastikan kelancaran distribusi produk telekomunikasi, serta melaporkan perkembangan pekerjaan kepada Kepala Divisi. Struktur kerja yang ramping ini menuntut setiap anggota tim memiliki kompetensi yang memadai, mengingat keterbatasan jumlah personel dibandingkan volume pekerjaan yang harus ditangani setiap harinya. Hasil observasi awal pada divisi ini menunjukkan sejumlah kesenjangan kompetensi antarindividu yang berpotensi memengaruhi performa kerja tim, sebagaimana dirangkum pada Tabel 1.

Industri telekomunikasi di Indonesia merupakan salah satu sektor dengan tingkat persaingan yang tinggi, ditandai oleh masuknya berbagai penyedia layanan konektivitas berbasis teknologi digital yang menuntut kecepatan inovasi dan efisiensi operasional dari setiap pelaku usaha, termasuk perusahaan rintisan seperti PT Enam Pilar Selaras. Dalam kondisi persaingan tersebut, keunggulan kompetitif perusahaan rintisan sangat bergantung pada kemampuan sumber daya manusianya dalam beradaptasi dengan cepat, memberikan layanan yang konsisten, serta menjaga akurasi dalam volume transaksi yang

tinggi. Kondisi ini menjadikan kompetensi karyawan Divisi Tim Operasional sebagai salah satu faktor penentu utama keberlangsungan dan daya saing perusahaan di tengah tekanan pertumbuhan bisnis yang cepat namun dengan sumber daya manusia yang masih terbatas.

Tabel 1 Fenomena Kompetensi dan Performa Karyawan pada Divisi Tim Operasional PT Enam Pilar Selaras

| No | Fenomena | Kondisi Saat Ini | Dampak |
|---|---|---|---|
| 1 | Keterampilan teknis belum merata | 4 dari 10 karyawan belum memahami dasar pekerjaan | Menurunkan efisiensi kerja |
| 2 | Kemampuan komunikasi antar tim rendah | Sering terjadi miskomunikasi dalam pelaksanaan tugas | Menghambat koordinasi tim |
| 3 | Pelatihan peningkatan kompetensi minim | Program pelatihan belum dilakukan secara rutin | Pengetahuan & keterampilan tidak berkembang |
| 4 | Produktivitas belum stabil | Output kerja bervariasi antarindividu | Hanya ±75% pekerjaan selesai tepat waktu |
| 5 | Tanggung jawab masih bergantung pada atasan | 7 dari 10 karyawan menunggu instruksi dalam pengambilan keputusan sederhana | Kemandirian kerja rendah |

Sumber: Hasil Observasi dan Wawancara Tidak Terstruktur, 2025

Kesenjangan tersebut turut berdampak pada indikator performa karyawan, antara lain produktivitas yang belum stabil, disiplin kerja yang belum konsisten, serta tingginya ketergantungan pada atasan dalam pengambilan keputusan sederhana. Kondisi ini menunjukkan bahwa performa karyawan pada Divisi Tim Operasional sangat dipengaruhi oleh kompetensi individu yang dimiliki, sehingga penelitian ini penting dilakukan untuk memahami bagaimana kompetensi berperan dalam upaya meningkatkan performa karyawan pada divisi tersebut.

Sejumlah penelitian terdahulu mendukung keterkaitan antara kompetensi dan performa kerja. Riyanti & Diwanti (2021) menemukan bahwa kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja berpengaruh nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan pada perusahaan jasa. Ayu dkk. (2022) menunjukkan bahwa pelatihan dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pabrik, sementara Manaf (2023) mengungkapkan bahwa pelatihan, lingkungan kerja, dan kepemimpinan turut membentuk kompetensi yang tercermin pada performa kerja. Studi kualitatif oleh Samantha & Pavlou (2021) serta Megawati (2025) juga menegaskan bahwa efektivitas pengembangan kompetensi sangat dipengaruhi oleh relevansi pelatihan dengan tugas kerja dan dukungan manajerial.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini difokuskan pada dua pertanyaan, yaitu bagaimana kompetensi karyawan pada Divisi Tim Operasional PT Enam Pilar Selaras, dan bagaimana kompetensi tersebut berperan dalam upaya meningkatkan performa

karyawan. Sejalan dengan fokus tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kompetensi karyawan pada divisi yang diteliti serta menganalisis peran kompetensi dalam upaya peningkatan performa kerja karyawan. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi praktis bagi PT Enam Pilar Selaras dalam merancang kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang lebih tepat sasaran, sekaligus memperkaya kajian empiris mengenai kompetensi dan performa karyawan pada perusahaan rintisan berbasis layanan telekomunikasi di Indonesia, sebuah konteks industri yang relatif belum banyak diangkat dalam literatur kompetensi karyawan sebelumnya.

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif, yaitu pendekatan yang mengkaji kondisi objek secara natural dengan peneliti sebagai instrumen utama, di mana data dikumpulkan melalui berbagai teknik yang saling melengkapi (triangulasi) dan dianalisis secara induktif (Sugiyono, 2017). Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan menggambarkan secara mendalam bagaimana kompetensi berperan dalam meningkatkan performa karyawan, bukan untuk menguji hipotesis. Objek dalam penelitian ini adalah kompetensi karyawan pada Divisi Tim Operasional PT Enam Pilar Selaras dalam upaya meningkatkan performa karyawan, sedangkan subjek penelitian adalah keenam informan yang terlibat langsung dalam kegiatan operasional perusahaan.

Penelitian dilaksanakan di PT Enam Pilar Selaras, tepatnya pada unit operasional yang berlokasi di Tangerang Selatan, pada periode Oktober 2025 hingga Juni 2026. Peneliti berperan sebagai instrumen utama yang dibantu dengan pedoman wawancara, pedoman observasi, dan dokumentasi. Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu karyawan pada Divisi Tim Operasional. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan keterlibatan langsung dalam kegiatan operasional, terdiri atas satu Direktur, satu Kepala Divisi Operasional, dan empat Staf Operasional (n = 6), sebagaimana disajikan pada Tabel 2.

**Tabel 2. Daftar Informan Penelitian**

| No | Nama | Jabatan | Jenis Kelamin | Pendidikan Terakhir | Masa Kerja |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Dhani | Direktur | L | S1 | > 5 Tahun |
| 2 | Beiram | Kepala Divisi Operasional | L | SMA | > 3 Tahun |
| 3 | Feby | Staf Operasional | P | SMA | > 4 Tahun |
| 4 | Mira | Staf Operasional | P | SMA | > 2 Tahun |
| 5 | Reynara | Staf Operasional | L | SMA | > 1 Tahun |
| 6 | Lisa | Staf Operasional | P | SMA | > 2 Tahun |

Sumber: PT Enam Pilar Selaras, 2026.

Data dikumpulkan melalui tiga teknik, yaitu observasi langsung terhadap aktivitas kerja, wawancara mendalam terhadap keenam informan, dan dokumentasi berupa profil perusahaan, struktur organisasi, dan catatan kegiatan kerja. Sebelum wawancara dilakukan, peneliti terlebih dahulu meminta persetujuan kepada seluruh informan yang bersangkutan, kemudian jawaban informan direkam dan disusun secara tertulis untuk memperlancar jalannya wawancara serta menjaga kenyamanan informan. Pedoman wawancara disusun berdasarkan lima indikator kompetensi, yaitu pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku, kemampuan pengambilan keputusan, serta kemampuan beradaptasi, yang kemudian dikaitkan dengan lima indikator performa karyawan, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan kerja sama. Pertanyaan untuk Direktur dan Kepala Divisi disusun dengan penekanan pada perspektif manajerial, seperti kebijakan pengembangan kompetensi, sistem evaluasi kinerja, dan tantangan pengelolaan sumber daya manusia, sedangkan pertanyaan untuk Staf Operasional disusun dengan penekanan pada pengalaman kerja sehari-hari, termasuk pemahaman prosedur, penguasaan keterampilan teknis, serta cara menghadapi tekanan dan perubahan kerja. Observasi dilakukan secara partisipatif selama peneliti berada di lokasi kerja untuk mengamati langsung interaksi, alur kerja, dan dinamika tim, sedangkan dokumentasi digunakan sebagai data pendukung untuk memverifikasi informasi yang diperoleh dari wawancara dan observasi.

Analisis data mengikuti model interaktif Miles and Huberman yang terdiri atas tiga tahap (Sugiyono, 2017). Pertama, reduksi data, yaitu proses merangkum, memilih hal-hal pokok, dan memfokuskan data hasil wawancara serta observasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan kompetensi dan performa karyawan, sehingga data yang tidak relevan dapat disisihkan. Kedua, penyajian data, yaitu proses mengorganisasikan data yang telah direduksi ke dalam bentuk uraian naratif dan tabel agar pola serta hubungan antarkategori kompetensi dapat terlihat dengan lebih jelas. Ketiga, penarikan kesimpulan dan verifikasi, yaitu proses menginterpretasikan pola-pola yang muncul dari penyajian data untuk merumuskan simpulan sementara, yang kemudian diverifikasi kembali melalui pengecekan silang terhadap catatan lapangan dan hasil dokumentasi guna memastikan keabsahannya. Keabsahan data dalam penelitian ini diperiksa melalui uji kredibilitas dengan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan dan memeriksa kembali informasi yang diperoleh dari Direktur, Kepala Divisi Operasional, dan Staf Operasional untuk melihat konsistensi jawaban antarinforman pada isu yang sama. Triangulasi metode dilakukan dengan

membandingkan hasil wawancara mendalam dengan hasil observasi langsung di lapangan serta data dokumentasi perusahaan, sehingga temuan penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara metodologis. Proses analisis data secara teknis dilakukan dengan mentranskripsi seluruh hasil wawancara ke dalam bentuk tertulis, kemudian mengelompokkan jawaban informan ke dalam kategori tematik berdasarkan lima indikator kompetensi dan lima indikator performa karyawan yang telah ditetapkan sebelumnya. Setiap kategori tematik selanjutnya dibandingkan antarinforman untuk mengidentifikasi pola kesamaan maupun perbedaan pandangan, baik antara perspektif manajerial (Direktur dan Kepala Divisi) maupun perspektif pelaksana (Staf Operasional). Pola-pola yang konsisten muncul pada lebih dari satu informan diperlakukan sebagai temuan utama, sedangkan pandangan yang bersifat individual tetap dilaporkan sebagai variasi pengalaman kerja yang memperkaya gambaran kondisi kompetensi secara keseluruhan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pemahaman Prosedur dan Alur Kerja

Berdasarkan hasil wawancara, pemahaman karyawan terhadap prosedur dan alur kerja pada Divisi Tim Operasional secara umum sudah cukup baik. Kepala Divisi menyatakan bahwa tim operasional sudah cukup memahami prosedur, alur kerja, dan sistem sehari-hari, serta menegaskan bahwa kesalahan yang masih sesekali terjadi lebih banyak disebabkan oleh faktor ketidaktelitian, bukan karena ketidakpahaman terhadap prosedur. Hal ini juga dikonfirmasi oleh keempat staf operasional: Feby menyatakan secara umum sudah cukup paham meski masih ada beberapa prosedur yang belum sepenuhnya dipahami, sementara Reynara mengaku pada awalnya masih kurang paham namun menjadi cukup paham setelah mempelajarinya lebih lanjut. Lisa dan Mira masing-masing menyatakan sudah cukup memahami prosedur yang ada, dengan informasi mengenai prosedur baru umumnya disampaikan melalui briefing langsung oleh Kepala Divisi. Terkait pemahaman sistem kerja, seluruh staf mengaku pernah mengalami kesulitan pada awalnya, namun mengatasinya dengan cara yang berbeda-beda, mulai dari bertanya kepada rekan kerja maupun kepala divisi, hingga beradaptasi secara mandiri, didukung oleh panduan kerja yang disediakan perusahaan, meskipun sebagian staf menilai panduan tersebut hanya tersedia pada masa pelatihan awal.

### Keterampilan Teknis

Pada aspek keterampilan teknis, hasil wawancara menunjukkan variasi kompetensi yang cukup signifikan antaranggota tim. Kepala Divisi menegaskan bahwa keterampilan paling krusial adalah ketepatan, kecepatan, dan ketelitian, namun belum seluruh anggota tim menguasai ketiganya secara merata. Feby menilai keterampilan komunikasi sebagai hal terpenting, terutama dalam berinteraksi dengan pelanggan, tetapi mengakui kemampuannya di aspek ini masih perlu ditingkatkan. Reynara menyebut kecekatan, ketanggapan, dan kemampuan problem solving sebagai keterampilan utama, dengan tingkat penguasaan yang dinilainya sendiri sekitar 80%. Lisa menilai kemauan diri sendiri dan kemampuan mengetik cepat sebagai keterampilan penting yang menurutnya sudah cukup dikuasai, sementara Mira menyoroti kecepatan mengetik dan ketelitian sebagai kompetensi yang paling ia butuhkan dalam pekerjaannya sehari-hari. Terkait pelatihan formal, ditemukan kesenjangan akses yang cukup mencolok: Feby dan Lisa mengaku belum pernah mengikuti pelatihan apa pun dari perusahaan, sedangkan Reynara dan Mira pernah mendapatkan pelatihan namun terbatas pada masa probation atau awal masuk kerja saja. Direktur turut mengonfirmasi bahwa alokasi anggaran untuk pelatihan formal masih relatif terbatas, dengan pendekatan perusahaan yang lebih berfokus pada rekrutmen yang tepat serta pembangunan sistem operasional yang fail-proof untuk meminimalkan kebutuhan pelatihan tambahan.

**Sikap, Kedisiplinan, dan Tanggung Jawab**

Seluruh informan menunjukkan strategi personal yang berbeda dalam menjaga kedisiplinan dan memastikan pekerjaan selesai sesuai target. Feby secara rutin melakukan pengecekan ulang terhadap laporan harian dan meminta bantuan rekan kerja apabila ada pekerjaan yang tertinggal. Reynara mengandalkan kesadaran diri dengan menerapkan prinsip saling melanjutkan pekerjaan antarshift. Lisa melakukan crosscheck berkala terhadap daftar tugas, sedangkan Mira membuat to-do list harian yang diperiksa secara rutin. Kepala Divisi menilai seluruh anggota tim memiliki kedisiplinan dan rasa tanggung jawab yang cukup baik, yang dianggap sebagai modal positif bagi tim, meskipun Direktur menyoroti bahwa konsistensi komitmen jangka panjang masih perlu diperkuat mengingat tingginya intensitas kerja dalam sistem shift.

**Komunikasi dan Kerja Sama Tim**

Kemampuan komunikasi teridentifikasi sebagai aspek kompetensi yang paling memerlukan perhatian. Seluruh staf operasional mengakui bahwa hubungan kerja sama dengan rekan satu tim berjalan cukup baik, namun miskomunikasi masih kerap terjadi,

khususnya pada masa serah terima tugas antarshift. Feby, Reynara, Lisa, dan Mira secara konsisten menyebutkan bahwa meskipun koordinasi umumnya lancar, kesalahan penyampaian informasi antaranggota tim masih menjadi tantangan yang berulang. Kepala Divisi mengungkapkan bahwa informasi yang tidak tersampaikan dengan baik antaranggota tim berdampak pada pengambilan keputusan yang kurang tepat di lapangan, dan sebagai respons, perusahaan membangun kultur handover terstruktur antarshift agar pertukaran informasi menjadi kebiasaan kerja yang konsisten.

**Kemampuan Pengambilan Keputusan**

Dalam hal pengambilan keputusan, keempat staf operasional menunjukkan pola yang cukup bervariasi. Feby mengidentifikasi masalah terlebih dahulu dan menyelesaikannya secara mandiri jika memungkinkan, dengan tingkat keyakinan diri terhadap keputusan mandiri sekitar 80%, namun akan berkonsultasi kepada atasan untuk permasalahan yang lebih kompleks. Reynara menilai situasi sebelum bertindak dan cukup yakin dengan keputusan yang diambilnya sendiri. Lisa cenderung langsung menginformasikan situasi kepada atasan sebelum mengambil tindakan, sementara Mira lebih memilih berkomunikasi terlebih dahulu dengan atasan agar keputusan dapat diambil bersama, dengan tingkat keyakinan diri yang dilaporkannya mencapai sekitar 90%. Kepala Divisi menjelaskan bahwa tim telah diberikan porsi tanggung jawab untuk mengambil keputusan sendiri berdasarkan pedoman yang ada, dan untuk permasalahan yang sudah sering muncul, umumnya staf sudah mampu menanganinya secara mandiri, meskipun sebagian di antaranya masih sering meminta konfirmasi langsung kepadanya.

**Kemampuan Beradaptasi terhadap Perubahan**

Pada aspek adaptabilitas, seluruh staf operasional menyatakan selalu berusaha menyesuaikan diri terhadap perubahan sistem, prosedur, atau kebijakan baru, dengan proses adaptasi yang umumnya membutuhkan waktu sekitar satu minggu untuk perubahan yang tidak terlalu signifikan. Namun demikian, proses adaptasi ini tetap menimbulkan tekanan kerja tersendiri; Feby dan Lisa mengaku merasakan tekanan atau stres akibat harus mempelajari kembali sistem atau prosedur baru, Reynara menyoroti ketidaksiapan dan keterbatasan pengetahuan sebagai tantangan utama saat menghadapi perubahan mendadak, sedangkan Mira menganggap potensi kesalahan kecil selama masa adaptasi sebagai tantangan yang dijadikannya bahan pembelajaran untuk terus berkembang.

**Keterkaitan Kompetensi dengan Performa Karyawan**

Penilaian diri terhadap performa kerja menunjukkan variasi yang cukup mencolok antarstaf operasional: Feby menilai performanya sendiri di angka 5 dari 10 karena masih merasa kesulitan mencapai target yang ditetapkan, Reynara menilai performanya di angka 8,5 dari 10 karena merasa sudah mengikuti prosedur dengan baik dan mampu mengambil keputusan-keputusan kecil secara mandiri, Lisa menilai performanya di angka 7 dari 10, sedangkan Mira menilai performanya di angka 8 dari 10. Variasi penilaian diri ini sejalan dengan variasi tingkat penguasaan kompetensi teknis dan pengalaman kerja masing-masing individu, menguatkan indikasi bahwa performa kerja pada Divisi Tim Operasional sangat dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki setiap karyawan. Direktur menegaskan bahwa kompetensi karyawan memiliki kontribusi besar terhadap pencapaian target bisnis, meskipun pendekatan perusahaan tidak semata berfokus pada kemampuan individu, melainkan juga pada pembangunan sistem kerja yang kuat agar performa tetap konsisten meski terdapat variasi kompetensi antarindividu. Kepala Divisi turut menegaskan bahwa kompetensi berpengaruh langsung terhadap performa kerja, dengan mencontohkan bahwa kelemahan pada kompetensi komunikasi dapat berdampak serius bagi kelancaran operasional. Produktivitas tim juga dipengaruhi oleh kondisi understaffed, di mana setiap anggota merangkap lebih dari satu posisi, sehingga fokus kerja terpecah dan kapasitas tim untuk menangani peningkatan volume transaksi menjadi terbatas. Tabel 3 merangkum indikator kompetensi utama yang teridentifikasi dalam penelitian ini beserta dampaknya terhadap performa karyawan.

**Tabel 3. Indikator Kompetensi & Dampaknya terhadap Performa Karyawan**

| Aspek Kompetensi | Kondisi Saat Ini | Dampak terhadap Performa |
|---|---|---|
| Pengetahuan SOP | Umumnya sudah dipahami; kesalahan sesekali akibat ketidaktelitian | Keterlambatan kecil pada tugas rutin |
| Keterampilan teknis (ketelitian, kecepatan, komunikasi) | Belum dikuasai merata antarstaf | Kualitas kerja tidak konsisten antar individu |
| Sikap dan disiplin kerja | Cukup baik, namun komitmen jangka panjang bervariasi | Produktivitas fluktuatif di bawah tekanan kerja |
| Komunikasi antartim | Miskomunikasi pada serah terima shift | Koordinasi dan pengambilan keputusan terhambat |
| Pengambilan keputusan | Cukup mandiri untuk isu rutin; masih bergantung pada atasan untuk isu kompleks | Kecepatan respons di lapangan bervariasi |
| Kemampuan beradaptasi | Penyesuaian baik terhadap perubahan sistem/kebijakan | Tekanan kerja tambahan namun masih terkendali |

Sumber: Data Wawancara dan Observasi yang Diolah, 2026.

**Sistem Evaluasi Kinerja dan Dukungan Manajerial**

Terkait sistem evaluasi, Direktur menjelaskan bahwa perusahaan menggunakan kombinasi indikator Key Performance Indicator (KPI) dan Objective and Key Results (OKR) yang ditinjau melalui evaluasi bulanan, dilengkapi dengan sesi tatap muka (face-to-face review) untuk memberikan umpan balik yang langsung dan konstruktif kepada karyawan. Program evaluasi kinerja berkala melalui monthly review terus dijalankan untuk memantau performa dan mengidentifikasi kesenjangan kompetensi, dengan peran Kepala Divisi yang dinilai sangat penting dalam mengawasi tim, memberikan kritik konstruktif, serta melakukan coaching berkelanjutan. Namun demikian, Kepala Divisi sendiri mengungkapkan bahwa evaluasi kompetensi anggota tim belum memiliki jadwal yang rutin dan terstruktur secara formal, dan indikator KPI khusus untuk Tim Operasional juga belum diterapkan secara konsisten, sehingga terdapat kesenjangan antara kebijakan evaluasi kinerja di tingkat perusahaan dengan implementasinya secara langsung pada level tim operasional. Direktur turut menyoroti bahwa tantangan terbesar dalam mengelola kualitas sumber daya manusia adalah keberagaman latar belakang karyawan dari sisi pendidikan dan tingkat literasi, sebagaimana juga tercermin dari komposisi informan penelitian ini yang sebagian besar berpendidikan terakhir SMA. Untuk mengatasinya, perusahaan berupaya menyederhanakan komunikasi kerja dan membangun sistem yang fail-proof agar tim dapat menghasilkan output yang konsisten meskipun terdapat variasi latar belakang dan kompetensi individu.

**Perbandingan Perspektif Manajerial dan Pelaksana**

Menariknya, terdapat perbedaan penekanan antara perspektif manajerial dan perspektif pelaksana dalam memandang kondisi kompetensi tim. Direktur cenderung menilai kompetensi karyawan dari sudut pandang sistemik, yaitu bagaimana kompetensi individu berinteraksi dengan desain sistem kerja perusahaan secara keseluruhan, dengan penekanan bahwa performa tetap dapat dijaga konsisten melalui sistem yang fail-proof meskipun terdapat variasi kompetensi antarindividu. Kepala Divisi, yang berada pada posisi penghubung antara manajemen puncak dan pelaksana lapangan, lebih menyoroti tantangan operasional harian, khususnya beban kerja akibat perangkapan posisi dan keterbatasan personel yang membuat setiap anggota tim harus mengisi lebih dari satu peran sekaligus. Sementara itu, Staf Operasional lebih banyak menyoroti pengalaman kerja langsung, seperti kesulitan awal memahami sistem, kebutuhan akan pelatihan yang lebih rutin, serta tekanan psikologis saat menghadapi perubahan mendadak. Perbedaan

penekanan ini mengindikasikan adanya celah persepsi (perception gap) antara level manajemen dan level pelaksana mengenai prioritas pengembangan kompetensi, yang apabila tidak dijembatani secara aktif melalui komunikasi dua arah, berpotensi menghambat efektivitas kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang dirancang oleh manajemen.

**Pembahasan**

Secara keseluruhan, temuan ini memperkuat pandangan bahwa kompetensi karyawan memiliki peran signifikan terhadap performa kerja (Riyanti & Diwanti, 2021; Ayu et al., 2022), sejalan dengan simpulan bahwa efektivitas pengembangan kompetensi sangat dipengaruhi oleh relevansi pelatihan dan dukungan manajerial (Megawati, 2025). Kondisi kompetensi yang belum merata pada Divisi Tim Operasional PT Enam Pilar Selaras, khususnya pada aspek komunikasi, keterampilan teknis, dan konsistensi sikap kerja, berdampak langsung pada kualitas kerja, produktivitas, dan efektivitas kerja sama tim. Jika dibandingkan dengan temuan Riyanti & Diwanti (2021) pada perusahaan jasa di Yogyakarta, pola yang ditemukan relatif serupa, yaitu kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja secara konsisten berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, penelitian ini menemukan nuansa tambahan berupa peran krusial komunikasi antarshift sebagai titik lemah utama, sebuah temuan yang lebih spesifik pada konteks kerja berbasis shift seperti pada PT Enam Pilar Selaras dan belum banyak disoroti pada penelitian tersebut. Sementara itu, temuan Ayu dkk. (2022) pada karyawan pabrik menunjukkan bahwa pelatihan formal memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja; pola ini juga tampak pada penelitian ini, di mana staf yang pernah mendapatkan pelatihan, meskipun terbatas pada masa probation, cenderung menunjukkan penilaian diri terhadap performa yang lebih tinggi dibandingkan staf yang belum pernah mendapatkan pelatihan sama sekali.

Sejalan dengan Manaf (2023) yang menyoroti peran pelatihan, lingkungan kerja, dan kepemimpinan dalam membentuk kompetensi, penelitian ini juga menemukan bahwa peran Kepala Divisi sebagai pemimpin lini pertama sangat menentukan efektivitas penyampaian informasi dan pembentukan budaya kerja, khususnya melalui inisiatif kultur handover terstruktur antarshift. Temuan ini turut memperkuat pandangan Samantha & Pavlou (2021) serta Megawati (2025) yang menegaskan bahwa efektivitas pengembangan kompetensi tidak hanya ditentukan oleh materi pelatihan itu sendiri, tetapi juga oleh relevansinya dengan tugas kerja nyata dan sejauh mana manajemen

memberikan dukungan berkelanjutan, bukan sekadar pelatihan satu kali di awal masa kerja. Selain itu, kesenjangan kompetensi yang dibiarkan tanpa intervensi pengembangan yang memadai berpotensi berdampak pada retensi karyawan dalam jangka panjang, mengingat performa kerja yang tidak didukung oleh kompetensi yang cukup dapat menimbulkan tekanan psikologis dan menurunkan kepuasan kerja individu (Wibowo, 2020). Hal ini memperkuat urgensi bagi PT Enam Pilar Selaras untuk tidak hanya memandang pengembangan kompetensi sebagai kebutuhan jangka pendek guna menjaga kelancaran operasional, tetapi juga sebagai investasi jangka panjang dalam mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas di tengah persaingan industri telekomunikasi yang semakin ketat.

**Implikasi Manajerial dan Teoretis**

Secara manajerial, temuan ini mengindikasikan bahwa strategi PT Enam Pilar Selaras yang mengandalkan sistem kerja fail-proof sebagai pengganti pelatihan formal berkelanjutan cukup efektif menjaga stabilitas operasional jangka pendek, namun berisiko menghambat pengembangan kompetensi jangka panjang, khususnya pada aspek yang menuntut penilaian situasional seperti komunikasi dan pengambilan keputusan kompleks. Perusahaan disarankan mempertimbangkan investasi pelatihan yang lebih terstruktur dan berkelanjutan, tidak hanya pada masa probation, agar kesenjangan kompetensi antarindividu, sebagaimana tercermin dari variasi penilaian diri performa staf pada rentang 5 hingga 8,5 dari skala 10, dapat dipersempit secara bertahap. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya pemahaman mengenai keterkaitan kompetensi dan performa karyawan pada konteks perusahaan rintisan berbasis layanan telekomunikasi dengan struktur tim yang ramping (lean), sebuah konteks yang memperlihatkan bahwa keterbatasan sumber daya manusia dapat memperkuat sekaligus membatasi pengembangan kompetensi individu secara bersamaan.

**Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan temuan. Pertama, penelitian dilakukan pada satu perusahaan dengan jumlah informan yang terbatas (n = 6), sehingga temuan tidak dapat digeneralisasikan secara luas ke perusahaan telekomunikasi lain dengan karakteristik berbeda. Kedua, sebagian data penilaian performa bersifat penilaian diri (self-assessment) dari informan, yang berpotensi mengandung bias subjektivitas meskipun telah diperkuat melalui triangulasi sumber dan metode. Ketiga, penelitian ini bersifat cross-sectional pada

periode tertentu, sehingga belum menangkap dinamika perkembangan kompetensi karyawan secara longitudinal dari waktu ke waktu. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas cakupan informan lintas perusahaan sejenis dan mempertimbangkan pendekatan campuran *(mixed methods)* untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif dan dapat digeneralisasikan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kompetensi karyawan pada Divisi Tim Operasional PT Enam Pilar Selaras sudah cukup baik namun belum sepenuhnya optimal. Pada aspek pengetahuan, karyawan telah memahami prosedur dan alur kerja meskipun kesalahan akibat ketidaktelitian masih sesekali terjadi. Pada aspek keterampilan, kemampuan teknis utama seperti ketelitian, kecepatan kerja, dan komunikasi belum dikuasai secara merata, dan akses terhadap pelatihan formal masih terbatas bagi sebagian staf. Pada aspek sikap dan perilaku, karyawan menunjukkan kedisiplinan dan tanggung jawab yang cukup baik, meskipun konsistensi komitmen jangka panjang masih perlu diperkuat. Pada aspek pengambilan keputusan dan kemampuan beradaptasi, karyawan sudah cukup mandiri untuk permasalahan rutin dan mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan, meskipun tetap menimbulkan tekanan kerja tersendiri.

Kompetensi karyawan memiliki peran yang signifikan dalam upaya meningkatkan performa karyawan pada Divisi Tim Operasional. Kesenjangan kompetensi yang belum merata berdampak langsung pada performa yang belum optimal, tercermin dari variasi kualitas kerja antarindividu, keterbatasan produktivitas akibat perangkapan posisi, serta kerja sama tim yang masih terhambat oleh miskomunikasi antarshift. Ketiadaan program pelatihan berkelanjutan, evaluasi kompetensi yang belum terjadwal rutin, dan pembagian tugas yang belum optimal menjadi faktor utama yang menghambat peningkatan performa tim secara keseluruhan.

PT Enam Pilar Selaras disarankan untuk memperkuat kompetensi karyawan Divisi Tim Operasional melalui program pelatihan teknis yang dilakukan secara rutin dan terstruktur, khususnya pada aspek ketelitian, kecepatan kerja, dan kemampuan komunikasi antartim, serta mendorong budaya kerja proaktif dengan memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk mengambil keputusan mandiri pada situasi yang telah memiliki pedoman jelas. Selain itu, perusahaan disarankan mengembangkan sistem evaluasi kinerja yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga disertai umpan balik

konstruktif dan berorientasi pada pengembangan individu, dengan jadwal evaluasi kompetensi yang rutin agar kesenjangan kemampuan antaranggota tim dapat diidentifikasi lebih awal dan ditangani melalui pembinaan yang tepat sasaran. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan informan dan menggabungkan pendekatan kuantitatif guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara kompetensi dan performa karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

Ayu, S., Putri, N., Hidayat, W., & Pinem, R. J. (2022). Pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pabrik PT Indonesia Steel Tube Works Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, 11*(3), 483–491. https://doi.org/10.14710/jiab.2022.35339

Firmansyah, E. D., Sari, H. M. K., Firdaus, V., & Hariasih, M. (2024). Pengembangan karir, kompensasi, dan motivasi: Faktor utama kinerja karyawan. *Jurnal Pemberdayaan Ekonomi dan Masyarakat, 1*(1), 15. https://doi.org/10.47134/jpem.v1i1.286

Handayani, D., & Firmansyah, Y. (2020). Analisis kompetensi karyawan terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan organisasi pemerintah daerah. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis Terapan, 4*(2), 55–66. https://doi.org/10.55606/jimbt.v4i2.3257

Manaf, S. (2023). Employee training and development, work environment and leadership on employee competence and performance in government of Baubau City, Sulawesi Tenggara. *Jurnal Ekonomi, 12*(2), 96–100.

Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

Megawati. (2025). Employee perceptions of competency development effectiveness in multinational companies: A qualitative insight. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan (JIMKES), 13*(4), 2807–2816. https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i4.3498

Putra, R. A. (2022). Analisis pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Pelindo Multi Terminal Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, 7*(2), 110–118. https://doi.org/10.38043/jim.v7i2.5492

Putri, E. S. (2023). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Kantor Camat Kecamatan Sako Kota Palembang. *Jurnal Ilmiah Administrasi dan Sosial, 18*(2), 131–139. https://doi.org/10.62128/jiads.v18i2.71

Riyanti, & Diwanti. (2021). Analisis kualitatif pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan jasa di Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Bisnis (Target), 5*(2), 229–234.

Roharyani, W., Maryam, S., Rudiantono, Y., & Wibowo, S. N. (2022). The effect of training, career development and competence on the performance of PDAM Tirta Kamuning employees in Kuningan Regency. *Telaah Bisnis, 23*(2), 119–128. https://doi.org/10.35917/tb.v23i2.314

Samanta, I., & Pavlou, E. (2021). Talent management to improve employee competence: A qualitative study. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR), 3*(1), 1–10. https://doi.org/10.33166/ACDMHR.2021.01.001

Sari, H. I. (2022). Peningkatan kinerja karyawan dengan pelatihan melalui kompetensi. *CAKRAWALA, 29*(1), 15–22. https://doi.org/10.56070/cakrawala.v29i1.20

Setiawan, A., & Lestari, R. (2020). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT Bumi Perkasa Indonesia. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, 8*(1),45–53.

Siregar. (2022). Kompetensi dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada perusahaan jasa di Medan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Terapan Indonesia, 11*(2), 78–86.

Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Wibowo. (2020). *Manajemen kinerja*. PT RajaGrafindo Persada.

Yulianto, E., Sanosra, A., & Herlambang, T. (2022). Analysis of the effect of competence and education and training on employee performance through work commitment as intervening variable (Study at the East Java Provincial Forestry Service). *International Journal of Management Science and Information Technology, 2*(1), 12–18. https://doi.org/10.35870/ijmsit.v2i1.460