

BAB I PENDAHULUAN

I.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

TELKOM adalah satu-satunya BUMN telekomunikasi dan penyelenggara layanan telekomunikasi dengan jaringan terbesar di Indonesia. TELKOM melayani pelanggan di seluruh Indonesia dengan rangkaian lengkap layanan telekomunikasi yang mencakup sambungan telepon kabel tidak bergerak dan telepon nirkabel tidak bergerak, komunikasi seluler, layanan jaringan dan interkoneksi serta layanan internet dan komunikasi data. Berdasarkan data Siaran Pers Telkom peningkatan jumlah pelanggan seluler semester I 2016 yang mencapai 157,39 juta *users* atau tumbuh 9,2% dari periode yang sama tahun 2015. Pelanggan broadband juga mengalami peningkatan yang berarti. Pelanggan Telkomsel Flash tumbuh 4,82% menjadi 49,85 juta *users* dan pelanggan fixed broadband tumbuh 15,7% menjadi 4,3 juta *users*, termasuk diantaranya 1,5 juta pelanggan IndiHome.(www.Telkom.co.id, 030916).

Saat ini *Portofolio* bisnis Telkom adalah TIMES (*Telecommunication, Information, Media, Edutainment* dan *Services*). Bisnis *Telecommunication* merupakan bagian bisnis *legacy* Telkom. Sebagai ikon bisnis perusahaan, Telkom melayani sambungan telepon kabel tidak bergerak *Plain Ordinary Telephone Service (POTS)*, telepon nirkabel tidak bergerak, layanan komunikasi data, *broadband*, satelit, penyewaan jaringan dan interkoneksi, serta telepon seluler. *Information* merupakan model bisnis dengan karakteristik layanan yang terintegrasi, contoh *e-payment* sedangkan *Media* adalah layanan *service* untuk modern *digital lifestyle*, contoh *use tv*. *Edutainment* merupakan salah satu layanan untuk segmen anak muda dengan berbagai layanan diantara *Qbaca, kakatu*. Sedangkan *Services* adalah layanan yang berbasis *customer* yang mencakup layanan kepada pelanggan personal maupun *enterprise*.

Visi Telkom : “*To Be The King Of Digital in the Region*”

Misi Telkom : *Lead Indonesian Digital Innovation and Globalization*”

Strategic Objective : “*Top 10 Market Capitalization Telco in Asia Pacific by 2020*”.

Menjadi *King of Digital* adalah harapan Telkom untuk bisa tumbuh secara kompetitif dan berkelanjutan (*sustainable competitive growth*). Telkom saat ini tengah bertransformasi menuju *Digital Company* untuk menjadi *The King of Digital*. Raja di udara melalui seluler, di darat melalui *Fiber To The Home*, dan di laut melalui *Submarine Broadband Highway*, serta mengembangkan dan memperkuat *footprints* bisnis dikawasan regional. Regional memiliki arti kawasan Asia Pasifik termasuk Asia Tenggara, Asia Timur, Asia Selatan dan Australia. Untuk menjadi perusahaan *digital* yang handal, Telkom melakukan transformasi dari sisi bisnis, sumber daya manusia, budaya dan organisasi agar dapat memimpin inovasi digital di Indonesia dan memimpin Indonesia menuju globalisasi.

Selain itu, Telkom juga berupaya merintis pengembangan konten dan aplikasi untuk memberikan pengalaman terbaik bagi pelanggan sekaligus semakin mendorong penggunaan layanan data dalam kehidupan masyarakat sehari-hari. Konten dan aplikasi ini meliputi beragam aspek seperti *digital lifestyle*, *digital advertising*, dan *digital payment*. Semua itu dilakukan Telkom guna menghadirkan digitalisasi masyarakat Indonesia dalam rangka membangun *digital society* dan menghilangkan *digital divide* untuk membangun keunggulan bangsa.

Sejalan dengan visi misi Telkom, Direktur Utama PT Telkom, Alex J Sinaga menyatakan dalam Laporan Tahunan Telkom bahwa sumber daya manusia dan infrastruktur *broadband* merupakan fondasi dalam rangka merealisasikan Telkom menjadi *Digital Company*.”Sumber daya manusia (“SDM”) adalah aset terpenting perusahaan. Kemajuan atau kemunduran sebuah perusahaan ditentukan oleh seberapa baik kualitas sumber daya manusia yang terlibat, baik jajaran manajemen maupun seluruh karyawan perusahaan.

Salah satu langkah untuk mendukung Visi dan Misi Perusahaan, maka TELKOM membentuk unit baru yang berfungsi untukantisipasi *trend* bisnis TIMES yaitu Divisi *Digital Service* (DDS). DDS adalah unit yang dibentuk TELKOM

berdasarkan Peraturan Perusahaan No PD. 202.43/r.00/HK-200/COP-J4000000/2015 tanggal 26 Oktober 2015. Divisi Digital Service atau DDS ini merupakan penggabungan dari Organisasi Divisi Digital Bisnis (DDB) dan Organisasi *Innovation & Design Centre* (IDeC) serta Organisasi Project Bisnis (Probis) Big Data yang telah dibentuk sebelumnya.

DDS merupakan unit yang dibentuk dalam rangka mengantisipasi *trend* Bisnis TIMES yang memiliki tantangan berupa kemunculan layanan komplementer *Digital Company* (DiCo) dan perubahan karakteristik pelanggan terhadap layanan *digital services*. Tantangan tersebut menuntut perusahaan memberikan layanan seperti DiCo yang merupakan perusahaan yang menyediakan layanan data dan *digital services*. DDS juga memiliki peran sebagai *role model functional* yang mampu mengadopsi pola pikir dan pola kerja seperti DiCo serta mengimplementasikan *framework DNA ecosystem* untuk menghasilkan produk yang memiliki *value* tinggi sehingga terwujud *positional advantage* Telkom sebagai “*smart digital solution*”.

Disamping itu fungsi DDS juga bertujuan untuk peningkatan kualitas dan kinerja riset dan pengembangan dalam mempersiapkan *service* dan produk yang unggul dan sesuai dengan permintaan pasar, serta kemampuan mengantisipasi *trend* perkembangan bisnis dan teknologi pada industri TIMES. DDS juga memiliki berfungsi dalam pengelolaan *big data analytical*.

Divisi *Digital Service* (DDS) dibentuk bertujuan untuk membentuk unit *centralized* dibawah Direktorat *Innovation & Strategic Portfolio* yang fokus pada pengembangan product *scoping* khususnya *digital product innovation* dalam rangka mendukung bisnis TIMES dan mewujudkan misi TELKOM sebagai *The King Of Digital*.

I.2. Latar Belakang Penelitian

Sesuai *Corporate Strategic Scenario* TELKOM 2016-2020, bahwa untuk mewujudkan visi perusahaan *To Be The King Of Digital in the Region* diperlukan *people* yang memiliki kapabilitas yang sesuai sebagai penggerak bisnis digital yang

dituangkan dalam salah satu *strategy initiatives* perusahaan yaitu *world class people to accelerate digital growth*. Lebih lanjut Direktur Utama Telkom, Alex J Sinaga menyatakan bahwa untuk mewujudkan mimpi perusahaan yaitu menjadi *King Of Digital*, maka TELKOM perlu melakukan transformasi untuk 4 aspek yaitu *business, people, culture & organization*. Untuk aspek *people*, seluruh karyawan harus berdarah digital sehingga menjadi raja digital di darat, udara dan laut, serta menjadi raja di *region* (Sinaga,2015).

Hal ini seiring dengan perkembangan teknologi telekomunikasi yang semakin pesat menuntut Perusahaan untuk dapat bergerak lincah (*agile*) dalam menyesuaikan bisnis. Saat ini kebutuhan customer sudah bergeser dari yang semula hanya komunikasi *voice /sms* , menjadi kebutuhan internet yang *always on* sehingga selalu bisa terhubung *anytime* dan *everywhere* (Yahya,2014:61). Dalam dunia yang serba digital, semuanya akan berubah menjadi *borderless*. Pada akhirnya tidak ada bedanya lagi berbisnis di Indonesia maupun di negara lain. Kompetitor di Indonesia adalah pemain global.

Oleh karena itu peningkatan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) Telkom menjadi sangat penting agar bisnis Telkom bisa tetap tumbuh secara berkelanjutan. Individu yang mempunyai kompetensi kerja yang baik tentu akan mudah untuk melaksanakan tanggung jawab pekerjaannya serta mampu menyesuaikan diri secara baik dengan lingkungannya. Organisasi bisnis memandang SDM sebagai *human capital*, dimana kompetensi SDM sebagai aset organisasi untuk mendorong eksistensi organisasi dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Hal ini sesuai dengan makna kompetensi dari *Spencer dan Spencer* dalam *Palan* (2003:11) bahwa kompetensi merupakan karakteristik seseorang yang berkaitan dengan kinerja efektif dan atau unggul dalam situasi pekerjaan tertentu.

Salah satu kompetensi yang wajib dimiliki karyawan TELKOM sejalan dengan Visi Telkom untuk menjadi *The King of Digital* adalah kompetensi spesifik yaitu kompetensi digital. Kompetensi digital (Ferrari,2013:1) adalah rasa percaya diri dan penggunaan yang kritis dan kreatif dari teknologi informasi (*“the confident, critical and creative use of Information Society Technology (IST) for work, leisure,*

learning and communication”). Seluruh karyawan Telkom harus memiliki darah *digital*. Karyawan yang berdarah digital adalah karyawan yang faham tentang dunia digital, mampu dan mahir memanfaatkan dunia digital untuk mendukung kelancaran proses kerja. Karyawan juga harus mampu bertansformasi dan melakukan *upgrade* kompetensinya dengan kompetensi digital sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

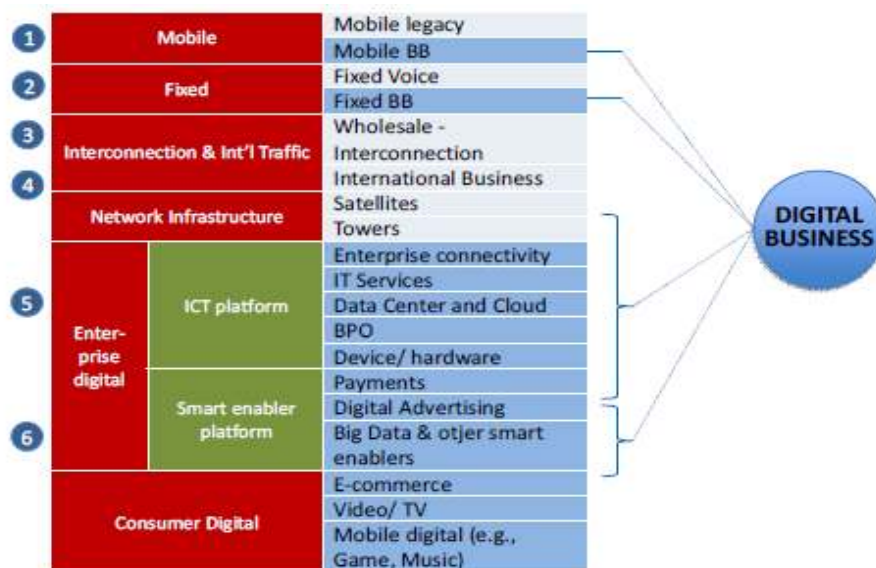
Untuk mengelola kompetensi digital karyawan Telkom diperlukan pedoman kompetensi yang dikeluarkan perusahaan. Telkom telah mengeluarkan Direktori Kompetensi edisi 8 tahun 2014 yang mengelompokkan kompetensi perusahaan sebagai berikut :

- a. *Mandatory Competencies (Character and Culture Building)*, mencakup nilai-nilai dasar yang harus dimiliki oleh setiap karyawan. Nilai-nilai dasar ini merupakan *character and culture* yang ditetapkan oleh Top Management berdasarkan visi, misi, dan objective perusahaan.
- b. *Personal Qualities (Role Building)*, mencakup *personal qualities* yang dibutuhkan oleh setiap peran-peran yang ada di perusahaan. Kategori peran dapat dibuat dalam berbagai cara, contohnya peran yang bersifat umum: Manajerial dan Non Manajerial, atau peran: Eksekutif, Manajerial, dan Profesional.
- c. *Skill & Knowledge (Capability Building)*, mencakup skill & knowledge yang dibutuhkan oleh setiap job.



Gambar 1.1 Model Kompetensi Telkom Group

Sumber : Buku Direktori Kompetensi Telkom Group Edisi 8 tahun 2014



Gambar 1. 2. Pengelompokan Portfolio Produk Digital Business

Sumber : Direktori Kompetensi Digital Business Telkom

Sedangkan untuk kompetensi digital berdasarkan direktori kompetensi TELKOM terbagi berdasarkan portfolio produk sebagai berikut :

- a. Kompetensi *Enterprise Digital (ICT Platform)*
- b. Kompetensi *Enterprise Digital (Smart Enabler Platform)*
- c. Kompetensi *Consumer Digital*

Dalam direktori kompetensi yang dimiliki TELKOM tersebut diatas, kompetensi sudah spesifik sesuai bidang pekerjaan dan produk yang ditangani. Mengacu kepada visi perusahaan yang mengharuskan seluruh karyawan harus menjadi manusia digital, maka dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kompetensi digital adalah kompetensi digital secara umum yang wajib dimiliki oleh seluruh karyawan yaitu kompetensi *ICT (Information Communication Technology)*, dimana dengan kompetensi tersebut seluruh karyawan diharapkan sudah akrab dengan dunia digital / *internet of things*. Dengan *internet of things*, akan menjadi spirit untuk kreatifitas dan inovasi dalam bidang pekerjaan yang dihadapi. Hal ini sejalan dengan yang dikatakan oleh Direktur Telkom terdahulu, Arief Yahya bahwa untuk menjadi perusahaan digital yang sukses, TELKOM tidak cukup hanya yakin dengan *core strength* dan *capability* semata, namun juga harus antisipatif dan inovatif dalam menciptakan model bisnis yang relevan dengan kebutuhan pelanggan (Yahya,2014:61).

Berdasarkan uraian di atas, bahwa kondisi bisnis yang menuntut sumber daya manusia dengan *skill* kompetensi digital, menjadi latar belakang dalam penelitian ini. Kebutuhan perusahaan untuk memastikan bahwa karyawan telah memiliki kapabilitas yang memadai khususnya memiliki kompetensi digital, sehingga diperlukan *tools* dalam bentuk alat ukur kompetensi digital karyawan. Dengan *tools* tersebut diharapkan dapat diketahui kesenjangan kompetensi yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki karyawan sehingga menjadi dasar untuk program *development*.

Divisi *Digital Service (DDS)* menjadi obyek dalam penelitian ini dengan alasan bahwa DDS merupakan unit yang dibentuk oleh TELKOM untuk antisipasi

bisnis TIMES, dan sebagai *role model functional* yang mampu mengadopsi pola pikir dan pola kerja seperti DiCo. Mengingat DDS adalah divisi yang menjadi role model maka karyawannya menjadi prioritas untuk memiliki kompetensi digital lebih baik dibandingkan dengan divisi lain. Sebagai obyek penelitian awal, maka yang akan diteliti adalah salah satu sub Divisi Digital Service yaitu Subdiv *Research* yang merupakan unit yang menangani bidang riset, inovasi dan disain produk sehingga dipilih sebagai *pilot project* obyek penelitian.

1.3. Perumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Untuk menciptakan karyawan yang memiliki kompetensi digital, maka perlu dilakukan pengukuran kompetensi *existing*. Namun saat ini belum ada kriteria kompetensi digital yang harus dimiliki karyawan dan juga belum tersedianya *tools*/alat ukur yang dapat digunakan untuk mengetahui sejauh mana kompetensi digital karyawan. Hal ini dikuatkan dari hasil wawancara dengan pihak Divisi *Digital Service* (DDS) maupun bagian *Human Capital Center* (HCC) Telkom Dengan adanya alat ukur kompetensi digital dan hasil pengukuran kompetensi digital maka outputnya dapat dijadikan sebagai dasar pengembangan bagi karyawan. Selain untuk dasar pengembangan karyawan *existing*, kriteria kompetensi dan alat ukur tersebut dapat dijadikan sebagai *tools* dalam proses rekrutmen karyawan.

Berdasarkan uraian pada gambaran umum penelitian dan latar belakang penelitian dan juga *literature review* tentang kompetensi digital, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah perlunya mengetahui “Kesenjangan kompetensi digital antara persyaratan kompetensi digital di Telkom dengan kompetensi digital saat ini yang dimiliki karyawan”

pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Seberapa tinggi level kompetensi digital yang dipersyaratkan untuk karyawan Telkom ?
2. Seberapa tinggi kompetensi digital yang dimiliki oleh karyawan Telkom di subdiv *Research* pada Divisi *Digital Service* (DDS) saat ini?

3. Seberapa besar kesenjangan kompetensi antara kompetensi digital yang dipersyaratkan dengan kompetensi digital yang dimiliki oleh karyawan ?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui level kompetensi digital yang dipersyaratkan untuk karyawan Telkom.
2. Untuk mengetahui level kompetensi digital yang dimiliki oleh karyawan Telkom subdiv *Research* pada Divisi *Digital Service* (DDS).
3. Untuk mengetahui kesenjangan kompetensi digital yang dimiliki karyawan dengan kompetensi digital yang dipersyaratkan.

1.5. Kegunaan Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat akademis, bahwa dengan adanya penelitian terhadap kompetensi digital ini, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan keilmuan kompetensi digital, dan juga dapat dijadikan acuan untuk pengembangan penelitian berikutnya.
2. Manfaat praktis, bahwa dengan adanya penelitian ini, maka *tools* yang digunakan untuk pengukuran kompetensi digital karyawan subdiv *Research* pada Divisi *Digital Service* (DDS) dapat dijadikan referensi dalam pengukuran kompetensi digital dalam bentuk *self assessment* kepada unit lain di TELKOM dengan cakupan yang lebih besar.

1.6. Significant Of Study

Penelitian ini penting untuk dilaksanakan karena :

1. Dalam rangka transformasi *portfolio* bisnis menjadi TIMES dan mewujudkan TELKOM untuk menjadi *King Of Digital* maka kompetensi karyawan juga

harus bertransformasi sehingga memiliki kompetensi digital. Selama ini belum pernah ada penelitian yang membahas tentang kompetensi digital di TELKOM.

2. TELKOM belum memiliki kriteria kompetensi digital yang dipersyaratkan untuk karyawan, selama ini kriteria kompetensi yang ada belum spesifik kearah kompetensi digital.
3. Belum ada penelitian sebelumnya yang melakukan pengukuran kompetensi digital karyawan dan kesenjangan kompetensinya.

1.7. Sistematika Penulisan

Sistematika dalam penulisan penelitian ini terdiri dari 5 bab dan disajikan dengan sistematika sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan secara umum dan ringkas yang menggambarkan isi penelitian, meliputi : gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah dan pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, *significant of study* dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Bab ini mencakup tinjauan pustaka penelitian tentang kompetensi umum, kompetensi digital, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan ruang lingkup penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini mencakup penjelasan jenis penelitian, variabel operasional, tahapan penelitian, populasi, sampel, pengumpulan data, uji *validitas* dan *reliabilitas* serta teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini mencakup pemaparan karakteristik responden, hasil penelitian dan analisa hasil penelitian.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bab terakhir yang berisi kesimpulan hasil penelitian dan saran dari hasil penelitian.