

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

PT. GSM adalah salah satu penyedia layanan telekomunikasi bergerak di Indonesia dengan visi sebagai “Menjadi penyedia layanan dan solusi gaya hidup *digital mobile* kelas dunia yang terpercaya” dan misi adalah “Memberikan layanan dan solusi *digital mobile* yang melebihi ekspektasi para pengguna, menciptakan nilai lebih bagi para pemegang saham serta mendukung pertumbuhan ekonomi bangsa”.

1.1.1. Sejarah Singkat PT. GSM

Sejak berdiri pada tanggal 26 Mei 1995, PT. GSM secara konsisten melayani negeri, menghadirkan akses telekomunikasi kepada masyarakat Indonesia yang tersebar dari Sabang sampai Merauke.

Saat ini PT. GSM adalah operator selular terbesar di Indonesia dengan 178 juta pelanggan dan untuk melayani pelanggannya yang tersebar di seluruh Indonesia, termasuk juga di daerah terpencil dan pulau terluar serta daerah perbatasan negara. PT. GSM menggelar lebih dari 146 ribu BTS.

PT. GSM secara konsisten mengimplementasikan teknologi selular terkini dan menjadi yang pertama meluncurkan secara komersial layanan mobile 4G LTE di Indonesia. Memasuki era digital, PT. GSM terus mengembangkan bisnis digital, di antaranya *Digital Advertising*, *Digital Lifestyle*, *Mobile Financial Services*, dan *Internet of Things*. Upaya melayani kebutuhan pelanggan ditunjukkan PT. GSM dengan menggelar *call center* 24 jam dan layanan GraPARI yang tersebar di seluruh Indonesia.

PT. GSM memberikan layanan yang prima kepada masyarakat di dalam menikmati gaya hidup digital (*digital lifestyle*), dengan turut membangun

ekosistem digital di tanah air melalui berbagai upaya pengembangan *Device*, *Network* dan *Applications (DNA)*, yang diharapkan akan mempercepat terbentuknya masyarakat *digital* Indonesia. Selain itu PT. GSM juga aktif mendorong generasi muda untuk secara positif menggunakan teknologi.

PT. GSM akan selalu hadir untuk menginspirasi masyarakat dengan memanfaatkan teknologi terdepan, produk dan layanan yang kompetitif, serta solusi inovatif. Hal ini akan mengantarkan Indonesia menuju perekonomian masyarakat berbasis *broadband* sesuai *roadmap* teknologi selular. Kecintaan pada negeri mendorong PT. GSM untuk terus berkreasi menghadirkan layanan telekomunikasi terbaik bagi masyarakat Indonesia.

1.1.2. PT. GSM sebagai Perusahaan Telekomunikasi Terbesar di Indonesia

PT. GSM berkomitmen untuk membangun Indonesia dari bidang ICT dan Digital, sehingga dapat berkontribusi positif bagi bangsa Indonesia, dengan menjadi jembatan yang menghubungkan gugus kepulauan Indonesia Raya.

1.2. Latar Belakang Penelitian

Dengan perkembangan teknologi informasi di mana PT. GSM sebagai salah satu perusahaan Telekomunikasi yang mendukung kepada Industri 4.0, *Internet Of Things*, Serta Teknologi Selular Generasi ke lima atau 5G, sehingga karyawan dituntut untuk cepat menyelesaikan target, serta meningkatkan kinerjanya di era persaingan yang semakin ketat, karyawan dituntut untuk melakukan berbagai Inovasi dan menciptakan terobosan untuk meningkatkan output dari pekerjaannya, dengan tercapainya *Key Performance Indicator* dari setiap Karyawan. Untuk mewujudkan hal tersebut pada PT. GSM telah dilakukan beberapa inovasi digital yang sudah di implementasikan seperti :

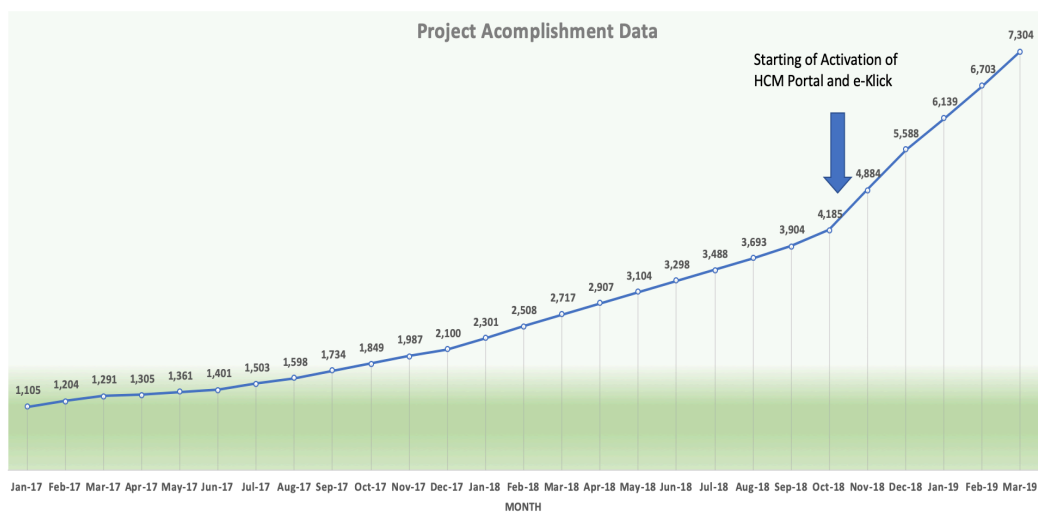
1. HCM Portal di mana HCM Portal ini adalah aplikasi website yang mempermudah karyawan dalam melakukan berbagai aktifitas yang berhubungan dengan keperluan karyawan. Seperti Absensi, Pengurusan SPT,

Pengurusan dokumen lain serta Penilaian Produktivitas dan *time management* seperti cuti dan kerja Bergilir.

2. Moana, adalah *Mobile Apps* yang diinstall pada Handset karyawan dan dapat digunakan untuk absensi karyawan secara *mobile* tanpa harus membuka laptop, melakukan *Remedy Approval* serta Nota Dinas *approval*, melakukan *resetting password* dan *unlock user domain*.
3. *My Happy Works* adalah aplikasi internal *social media* yang biasa menjadi kompor budaya dalam sharing dan penggalakan beberapa gerakan internal kantor, lebih fun dan lebih mudah.
4. *E-Click* adalah *One-stop application* yang di dalamnya berisikan semua layanan dari HCM, seperti cek sisa plafon kesehatan, *submission status tracking*, informasi dan prosedur yang berhubungan dengan *benefit* yang ada di dalamnya.

PT. GSM menghadapi permasalahan banyaknya karyawan yang tidak melakukan pencatatan kehadiran dan terlambat melakukan pencatatan kehadiran. Berikut adalah data pada PT. GSM yang memperlihatkan jumlah ketidakhadiran dan keterlambatan Pada Karyawan Kantor Pusat dan Area 2 Jabotabek Jabar.

Menurut Biagi dan Parisi (2012:11), Inovasi di bidang ICT yang diiringi dengan perubahan organisasi melalui budaya inovasi digital dapat mendorong peningkatan produktivitas karyawan. Berdasarkan data Internal PT. GSM dengan adanya HCM Portal dan *E-Click* maka Pencapaian KPI beberapa unit mengalami peningkatan, terutama unit lapangan yang sangat *mobile* ke lapangan pada Contohnya pada Direktorat *Netowrk* dan *Sales* misalnya, karena merupakan salah satu Direktorat yang sangat tinggi mobilitasnya, seperti berikut :



Gambar 1.1 Data Project Accomplishment Project Direktorat Network PT. GSM (Sumber : Data Internal PT. GSM)

Gambar 1.1 di atas dapat dilihat bahwa setelah implementasi HCM Portal dan *E-Click*, ada peningkatan tingkat *Project Accomplishment*. Menurut Eferin et al., (2019: 13) Efisiensi dan kemudahan yang diciptakan dari Inovasi Digital akan meningkatkan Produktifitas. Perusahaan mengharapkan bahwa tingkat *Project Accomplishment* dapat terus meningkat. Menurut Lu & Ramamurthy dalam Khin & Ho (2018:7), sebaik apapun teknologi telah digunakan dalam sebuah organisasi, penggunaan dan layanan masih perlu dikelola secara efektif dan efisien. Menurut Khin & Ho (2018:14) dengan penggunaan inovasi digital dalam organisasi, dapat meningkatkan produktifitas apabila digunakan secara efektif dan efisien termasuk di dalamnya pengurangan kegiatan yang berulang, apabila kegiatan yang bersifat administratif, dan berulang dapat di minimalkan dengan otomatisasi maka akan semakin efektif dan efisien.

Dengan adanya inovasi digital Moana juga akan mendorong Etos kerja karyawan yang dapat dilihat dari tingkat ketidakhadiran karyawan, menurut Grant (2019) Inovasi Digital akan membantu organisasi dalam peningkatan etos kerja salah satunya dengan memanfaatkan teknologi untuk *Control and Monitoring* karyawan sehingga organisasi dapat mengontrol keberadaan serta hasil pekerjaan karyawan dengan lebih baik.

Dengan adanya fenomena dimana banyak karyawan yang tidak melakukan pencatatan kehadiran dan terlambat melakukan pencatatan kehadiran, berikut adalah data di PT. GSM yang memperlihatkan jumlah ketidakhadiran dan keterlambatan pada Direktorat Network PT. GSM :

Table 1.1. Tabel Persentasi Kehadiran (%)

NO	Month	Year	% Of Late	% Of Absence
1	Jan	2018	23.41%	33.59%
2	Feb	2018	24.54%	32.46%
3	Mar	2018	25.68%	31.32%
4	Apr	2018	27.82%	29.18%
5	May	2018	24.64%	32.36%
6	Jun	2018	24.22%	32.78%
7	Jul	2018	24.12%	34.88%
8	Aug	2018	23.22%	35.78%
9	Sep	2018	24.46%	36.54%
10	Oct	2018	24.22%	36.78%
11	Nov	2018	23.91%	36.59%
12	Dec	2018	18.41%	37.03%
13	Jan	2019	12.41%	21.59%
14	Feb	2019	10.41%	12.59%
15	Mar	2019	9.87%	10.41%

Sumber: Moana Implementation Report, Internal PT. GSM, Mar-2019

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa ada penurunan persentasi ketidakhadiran karyawan dengan adanya implementasi Moana bulan November 2018 hingga Maret 2019. Dengan Moana, karyawan dapat melakukan absensi dari mana saja dan hanya dengan *handphone*, apabila karyawan melakukan absensi di luar koordinat kantor yang telah ditentukan sesuai lokasi kerja karyawan maka, atasan langsung akan mendapatkan notifikasi bahwa karyawan melakukan absensi di luar kantor, atasan dapat menyetujui kondisi ini bila sudah menugaskan karyawan sebelumnya, sehingga tidak perlu kembali ke kantor hanya untuk

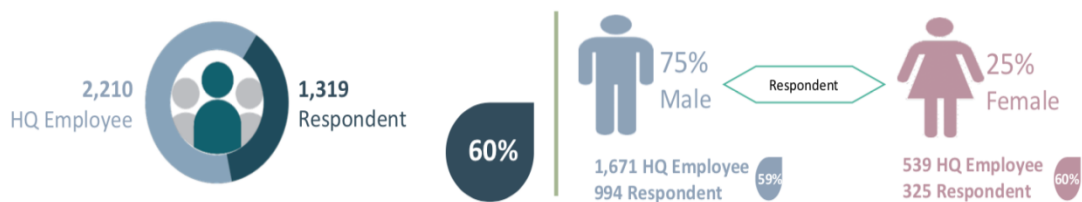
melakukan absensi. Dengan demikian jumlah karyawan yang terlambat dan absen yang tercatat semakin menurun.

Selain itu juga adanya fenomena inputan dari karyawan yang merasa waktunya tidak dapat dimanfaatkan dengan efektif karena harus mengurus dokumen dan hal-hal Administratif tanpa adanya sistem, misalnya laporan SPT yang sifatnya tahunan harus disiapkan sendiri oleh karyawan, pengurusan surat izin serta pengurusan sistem kesehatan yang masih manual serta terpisah-pisah, sehingga membuat waktu karyawan habis, selain itu pengaturan dan pembagian admin yang dapat membantu karyawan dalam tugasnya juga masih belum optimal karena belum adanya sistem yang dapat membagi fungsi dan tugas admin.

Menurut Salahudin et al., (2016:470) etos kerja akan berpengaruh pada hasil kerja dan output yang dihasilkan dari sebuah organisasi, salah satu indikator yang dapat dilihat adalah kehadiran di mana korelasi antara kehadiran adalah bagian dari *work ethic* dalam organisasi.

Menurut Federico et al., (2012:11) Peningkatan produktivitas karyawan dapat ditingkatkan dengan melakukan inovasi di bidang ICT yang dibarengi dengan perubahan organisasi melalui budaya inovasi digital tersebut.

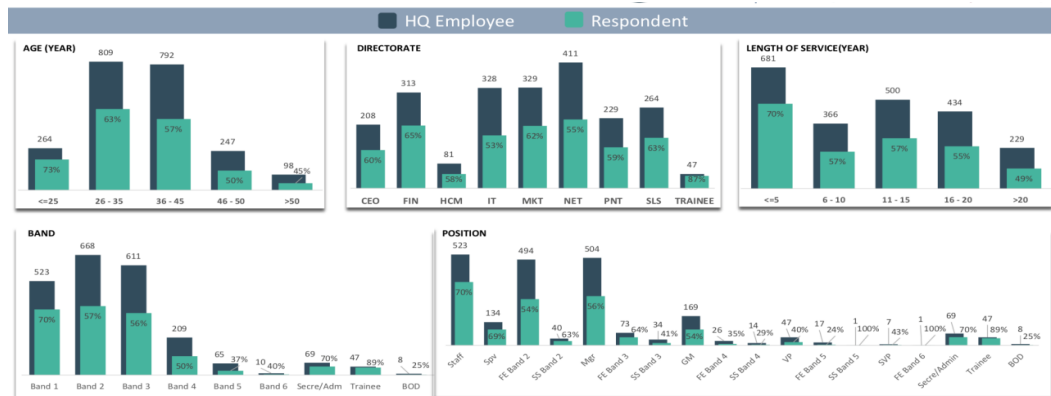
PT. GSM melakukan survey level kepuasan karyawan terhadap *tools* Moana dan HCM Portal (termasuk *E-Click* di dalamnya) dengan gambaran responden sebagai berikut :



Sumber : Data Survey Internal HCM PT Telkomsel

Gambar 1.2. Responden karyawan berdasarkan *Gender*

Seperti pada Gambar 1.2 di atas dapat dilihat bahwa jumlah responden diambil dari 60% total karyawan kantor pusat atau sebanyak 1,319 responden yang terdiri dari 994 pria dan 325 wanita.



Sumber : Data Survey Internal HCM PT Telkomsel
 Gambar 1.3. Pemetaan Jumlah Responden karyawan

Seperti pada Gambar 1.2. jika dilihat dari pemetaan jumlah responden berdasarkan usia, rata-rata usia responden adalah 26 hingga 46 tahun. Jumlah responden direktorat di atas 58%, apabila dilihat dari masa kerja, maka karyawan dengan masa kerja kurang dari 5 tahun adalah responden yang terbanyak sekitar 477 orang, bila dilihat berdasarkan band dan posisi manajerial, maka band 1 dan staff adalah yang paling banyak menjadi responden sekitar 70%, dan disusul oleh Band-2 atau supervisor dan *Functional Expert* Band-2 dan Band-3 atau Supervisor dan *Functional Expert* Band-3. Berikut hasil survey level kepuasan karyawan terhadap *tools* Moana dan HCM Portal (termasuk *E-Click* di dalamnya).

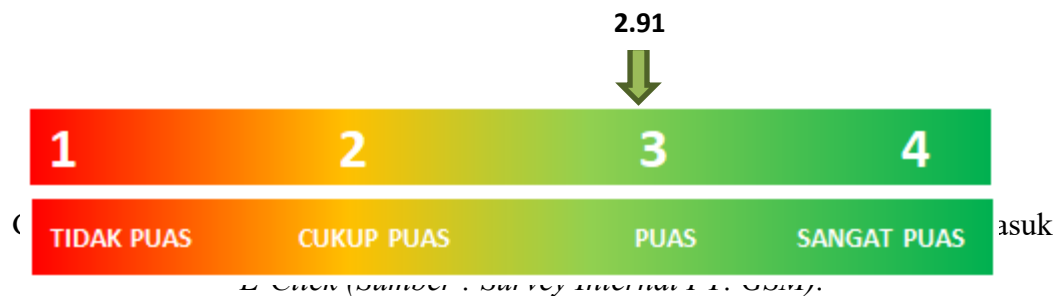
Tabel 1.2. Skor Dimensi Pengukuran Kepuasan *Tools* Moana dan HCM Portal

NO	DIMENSI PENGUKURAN KEPUASAN <i>TOOLS</i> MOANA & HCM PORTAL	SKOR
1	Akses cepat dan jarang gangguan teknis	2.56
2	Tata letak dan rubrikasi sudah baik	2.64
3	Secara Visual informasi yang disampaikan terbilang menarik, jelas, dan informatif	2.80
4	Gaya dan cara penyampaian berita dan informasi cukup menarik	2.85
5	Gaya bahasa, tata bahasa, kerangka serta logika tulisan baik, nyaman dan mudah dimengerti	2.98
6	Memudahkan urusan administrasi	2.99
7	Data serta informasi akurat dan valid, dapat diandalkan	3.03
8	Secara umum, informasi, pengetahuan dan layanan daring (online) bermanfaat	3.08
9	Informasi yang disampaikan penting dan perlu diketahui oleh karyawan	3.22
RATA-RATA		2.91

Sumber : Survey Internal PT. GSM

Tabel 1.2 hasil dari survey kepuasan karyawan dengan adanya *tools* Moana dan HCM Portal rata-rata skornya adalah 2.91 dari skala penilaian 4. Jika dibuat rentang skala 1 hingga 4 kepuasan karyawan terhadap *tools* Moana dan

HCM Portal (termasuk *E-Click* di dalamnya) termasuk ke dalam kategori Cukup Puas seperti pada gambar berikut .



Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan sementara bahwa terjadi fenomena inovasi digital yang signifikan pada proses administrasi karyawan dan manajemen internal pada PT. GSM. Sebelum adanya inovasi digital mengenai karyawan di PT. GSM, maka proses administrasi karyawan masih menggunakan proses manual melalui jaringan kantor, sehingga proses yang berhubungan dengan kebutuhan karyawan akan lambat dan tidak fleksibel. Hal ini menjadikan karyawan di PT. GSM membutuhkan waktu yang lebih lama dalam pengurusan hal-hal tersebut di atas.

Berikut ini adalah proses administrasi karyawan yang sebelumnya menggunakan proses manual: (i) Informasi mengenai karyawan; (ii) *Time Management*, seperti kehadiran, lembur dan kerja bergilir; (iii) *Performance Management*, seperti penilaian produktivitas; (iv) Perubahan data karyawan, seperti pendidikan, *Marital Status*, data keluarga; dan (v) *Benefit* serta psengurusan dokumen lainnya.

Gebrakan manajemen PT. GSM dalam inovasi digital merupakan pencapaian organisasi dalam mendivergensikan antara desain organisasi dengan inovasi digital. Sebagaimana dikemukakan oleh Hoffman (2018), tidak mudah mendivergensikan antara desain organisasi dengan inovasi digital yang cenderung sangat dinamis. Hal ini dikarenakan manajemen inovasi digital merepresentasikan tantangan bagi organisasi, mengingat inovasi digital berkembang secara non-linear, refleksif, dan terdistribusi (tidak terpusat). Tuntutan logika inovasi digital dengan logika manajemen konvensional cenderung sangat berbeda. Hanya, menurut Hoffman (2018), tersedia sedikit perhatian terhadap peran desain

organisasi yang ditujukan untuk membangun struktur yang sesuai dan dapat mengakomodasi manajemen inovasi digital. Dalam hal ini PT. GSM termasuk organisasi yang memperhatikan dan mendivergensikan desain organisasi dengan inovasi digital.

Ditinjau dari cakupan dan bentuk inovasi digital, Ciriello, et al., (2018) mengungkapkan bahwa inovasi digital bisa berbentuk produk, *platform*, proses, implementasi, serta eksploitasi dan eksplorasinya. Apabila ditinjau dari bentuk-bentuk inovasi digital tersebut, maka inovasi digital PT. GSM dalam konteks ini adalah bukan inovasi digital dalam bentuk produk, maupun, proses produksi bagi pelanggan; namun berupa platform bagi internal PT. GSM.

Berdasarkan fenomena inovasi digital tersebut, penulis tertarik untuk mengeksplorasi lebih jauh mengenai kepuasan karyawan PT. GSM dalam menggunakan hasil inovasi digital. Lebih jauh penulis tertarik untuk menguji dampak kepuasan menggunakan *platform* hasil inovasi digital tersebut terhadap organisasi. Sejumlah penelitian membuktikan bahwa inovasi digital berdampak positif terhadap etos kerja, sebagaimana hasil penelitian Attaran (2019) dan penelitian Martin dan Thi (2015). Penelitian Brown & Guzman (2014) dan Burcu et al., (2016) menemukan hubungan inovasi digital dan produktivitas kerja. Penelitian Ahmadi et al., (2017) dan penelitian Sunanda (2018) membuktikan hubungan antara etos kerja dan produktivitas karyawan.

Hasil penelitian-penelitian terdahulu tersebut, dikaitkan dengan fenomena digitalisasi internal PT. GSM, memberikan inspirasi kepada penulis untuk meneliti mengenai pengaruh inovasi digital dengan etos kerja maupun produktivitas karyawan.

1.3. Perumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang di atas, masalah penelitian ini menyangkut bagaimana pengaruh penggunaan inovasi digital dengan etos kerja dan produktivitas karyawan, yang dirinci melalui pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Seberapa tinggi pendapat responden tentang Inovasi Digital yang sudah ada di PT. GSM?
2. Seberapa tinggi Etos Kerja karyawan PT.GSM?
3. Seberapa tinggi Produktivitas karyawan PT.GSM?
4. Seberapa Besar Inovasi Digital berpengaruh terhadap Etos kerja Karyawan PT. GSM?
5. Seberapa Besar Inovasi Digital berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan PT. GSM?
6. Seberapa Besar Etos Kerja berpengaruh Terhadap Produktivitas karyawan PT. GSM?
7. Seberapa Besar Inovasi Digital berpengaruh terhadap Produktivitas dengan Etos Kerja Karyawan sebagai variabel Intervening di PT. GSM?

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah diajukan sebelumnya, yaitu untuk :

1. Mengetahui seberapa tinggi Kepuasan Karyawan Terhadap Inovasi Digital di PT. GSM.
2. Mengetahui seberapa tinggi Etos Kerja karyawan PT.GSM.
3. Mengetahui seberapa tinggi Produktivitas karyawan PT.GSM.
4. Mengetahui pengaruh penggunaan hasil Inovasi Digital terhadap Etos kerja Karyawan PT. GSM.
5. Mengetahui pengaruh Kepuasan menggunakan Inovasi Digital terhadap Produktifitas Karyawan PT. GSM.
6. Mengetahui pengaruh Etos Kerja Terhadap Produktivitas karyawan PT. GSM.
7. Mengetahui pengaruh Inovasi Digital terhadap Produktivitas dengan Etos Kerja Karyawan sebagai variabel Intervening di PT. GSM.

1.5. Manfaat Penelitian

Dengan terpenuhinya tujuan penelitian di atas, maka penelitian ini dapat bermanfaat untuk menjadi *role model* serta studi bagi perusahaan lain untuk menciptakan inovasi digital yang bukan hanya bagi pelanggan tapi bagi internal karyawannya sehingga akan meningkatkan produktivitas dan etos kerja, disiplin dari karyawan itu sendiri, dan pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Penelitian ini dapat menjadi bahan rujukan untuk perbaikan inovasi digital di PT. GSM dan juga perusahaan lainnya, terutama bagi organisasi yang mempunyai karyawan dengan mobilitas yang tinggi.

1.5.1. Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi aspek teoritis/akademis sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini merupakan masukan empiris bagi teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini, terutama teori inovasi digital, etos kerja, dan produktivitas karyawan.
2. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi tambahan pembuktian bagi ilmu manajemen secara umum, dan khususnya bagi hubungan antara ketiga variabel dalam penelitian ini (antara inovasi digital, etos kerja, dan produktivitas karyawan). Terlebih masih belum banyak penelitian sebelumnya yang menghubungkan ketiga variabel itu sekaligus.
3. Hasil penelitian ini merupakan pembanding dan sebagai titik tolak bagi penelitian-penelitian selanjutnya.

1.5.2. Aspek Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk :

1. Memberikan masukan terkait *knowledge management practices* bagi institusi PT. GSM serta organisasi lainnya dalam mengembangkan inovasi digital untuk organisasi itu sendiri. Sehingga inovasi di bidang digital tidak hanya untuk pelanggan, namun juga dapat berguna bagi (internal) organisasi.
2. Memberikan masukan bagi PT GSM, mengenai bagaimana menghubungkan dan mendivegensikan antara desain manajemen dengan inovasi digital yang cenderung sangat dinamis.

3. Memberikan masukan untuk mendukung proses perbaikan produktivitas, serta etos kerja PT. GSM itu sendiri.

1.6. Sistematika Penulisan

Dalam penelitian ini, sistematika penulisan disusun dalam lima bab yang akan diuraikan sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang gambaran umum objek penelitian, yaitu PT. GSM salah satu operator seluler terbesar di Indonesia

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori-teori terkait penelitian dan penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan dan penelitian. Bab ini menguraikan tentang inovasi digital serta keterkaitannya dengan teori produktivitas dan etos kerja

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi karakteristik penelitian, alat pengumpulan data, variabel operasional, tahapan penelitian, populasi dan sampel, hingga teknik analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai hasil penelitian dan pembahasan permasalahan yang sudah dirumuskan.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Isi bab ini meliputi kesimpulan yang diambil berdasarkan hasil analisis data, serta saran teoritis/akademik maupun saran praktis.

