

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Tinjauan Terhadap Objek Studi

PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Telkom) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang layanan jasa dan jaringan telekomunikasi terintegrasi di Indonesia. Sebagai suatu BUMN, maka pemegang saham mayoritas Telkom terdiri dari Pemerintah Republik Indonesia sebesar 52,09%, sedangkan sisanya sebesar 47,91% dimiliki oleh publik. Saham Perseroan dicatatkan di BEI/IDX dan NYSE pada 14 November 1995 dengan kode saham “TLKM” di BEI, Jakarta, Indonesia dan “TLK” di NYSE, New York, Amerika Serikat. Visi Telkom adalah “*Be The King of Digital in The Region*” dan misinya adalah: “*Lead Indonesian Digital Innovation and Globalization*”. (Telkom, 2017a).

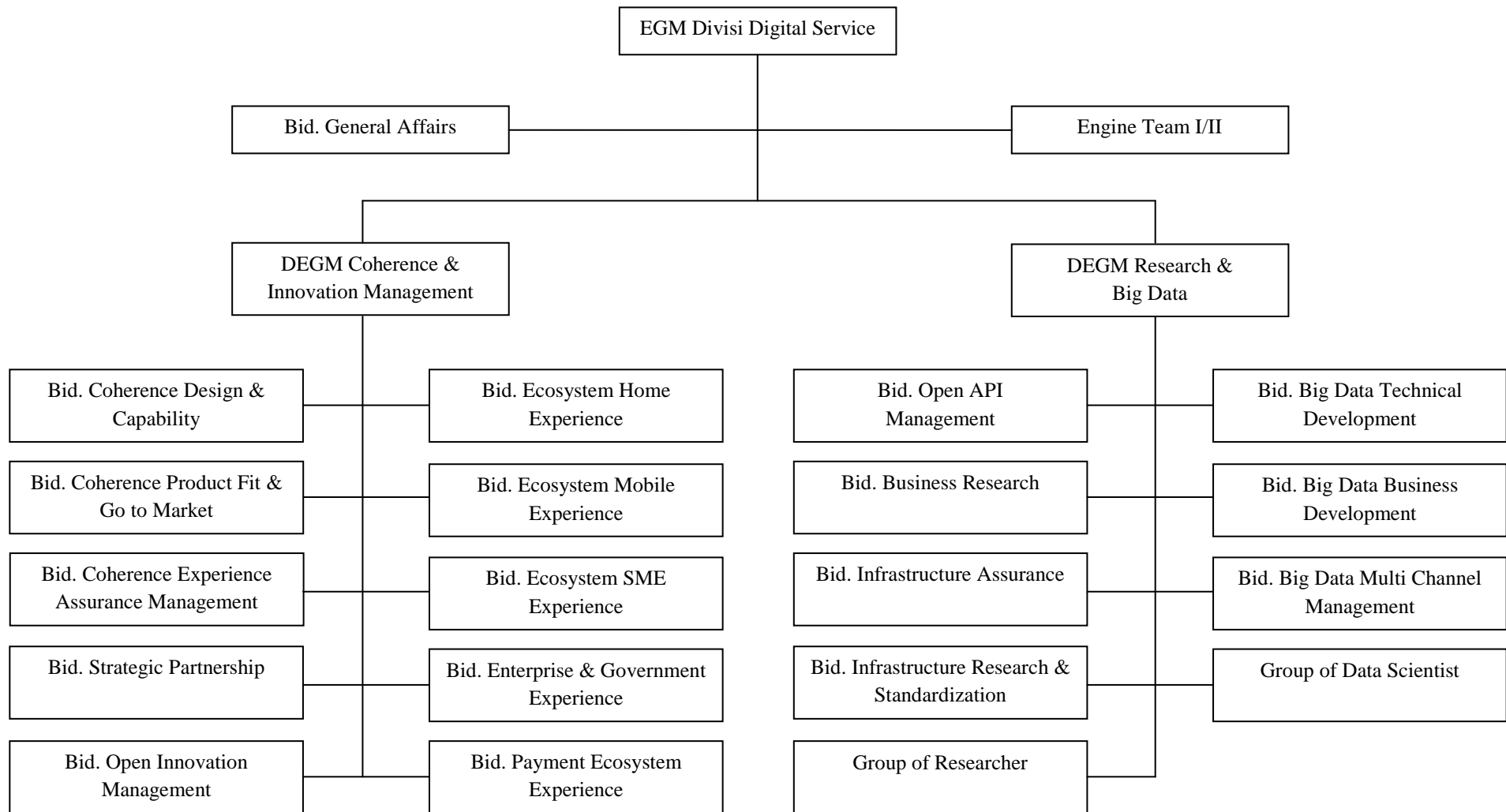
Untuk mengikuti dinamika lingkungan bisnis yang ada, maka pada tahun 2016 Telkom telah mencanangkan transformasi kegiatan usaha dari empat segmen usaha dalam portofolio digital TIMES (*Telecommunication, Information, Media, Edutainment*) menuju skema *Customer Facing Unit (CFU)* dan *Functional Unit (FU)*. Transformasi tersebut diperkirakan berlangsung selama 2-3 tahun ke depan dan diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas serta kinerja Telkom dan dapat mewujudkan upaya Telkom untuk menjadi *digital telecommunication company*. (Telkom, 2017)

Functional Unit Digital & Strategic Portofolio (FU DSP) adalah salah satu direktorat di Telkom yang dipimpin oleh seorang Direktur dengan tugas antara lain: menentukan konsepsi dan rumusan Rencana Jangka Panjang Perseroan; menentukan strategi kebijakan portofolio bisnis Telkom Group; menentukan strategi inovasi dalam rangka eksplorasi untuk mendapatkan sumber-sumber pertumbuhan baru; menentukan kebijakan, tata kelola dan mekanisme inovasi dalam rangka pengembangan portofolio bisnis Telkom Group. FU DSP terdiri atas Sub-direktorat Corporate Strategic Planning, Department Media & Digital Business, Department Strategic Investment, Department Synergy & Portfolio, Proyek CFU Transformation, dan Divisi Digital Service (DDS).

Divisi Digital Service (DDS) secara resmi ditetapkan oleh Direktur Human Capital Management pada 30 November 2015 dalam Peraturan Perusahaan Nomor: PR.202.25/r.00/HK.200/COP-J4000000/2015 tentang Daftar Posisi dan Formasi, Proses Bisnis, dan Uraian Posisi Organisasi Divisi Digital Service. DDS memiliki kantor yang berada di 2 (dua) lokasi berbeda yaitu Jakarta dan Bandung. Kantor pusat DDS berada di Jl. Kebon Sirih 12 Jakarta Pusat dan kantor cabang berada di Jl. Gegerkalong Hilir 47 Bandung. Organisasi DDS dibentuk sebagai penggabungan dari 3 (tiga) unit yaitu Innovation & Development Center (IDeC), Divisi Digital Business (DDB) dan Proyek Bisnis Big Data. Pada saat penelitian ini dilakukan, jumlah karyawan DDS adalah sebanyak 308 orang.

DDS dipimpin oleh seorang Executive General Manager (EGM) DDS yang memiliki tanggung jawab atas efektivitas pengelolaan fungsi *coherent strategy*, *in-house innovation*, *open innovation management*, *research-standardization-quality assurance* dan *big data analytics* guna mewujudkan *coherence product* (Telkom, 2015). DDS memiliki tugas utama menghasilkan inovasi produk untuk selanjutnya diserahkan kepada *Customer Facing Unit* (CFU) dan kemudian ditawarkan kepada para pelanggan Telkom. Inovasi produk yang dilakukan oleh DDS adalah inovasi yang bersifat *scoping* yaitu inovasi yang berupa produk baru yang belum ada di katalog produk Telkom dan bukan turunan dari produk *fixed* atau *broadband*.

Sesuai dengan Peraturan Perusahaan Nomor: PR.202.25/r.00/HK.200/COP-J4000000/2015 maka Divisi Digital Service dipimpin oleh seorang Executive General Manager (EGM) yang dalam pelaksanaan tugasnya dibantu oleh dua orang Deputy EGM, sekelompok orang yang tergabung dalam *engine team*, dan 20 bidang yang masing-masing dipimpin oleh seorang General Manager (GM) atau Senior Manager (SM). Struktur organisasi DDS sesuai Peraturan Perusahaan Nomor: PR.202.25/r.00/HK.200/COP-J4000000/2015 dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Sumber: Telkom (2015)

Gambar 1.1 Struktur Organisasi Divisi Digital Service

1.2 Latar Belakang Penelitian

Dengan adanya globalisasi dan digitalisasi maka persaingan bisnis menjadi semakin ketat. Untuk dapat tetap bertahan dalam persaingan, maka perusahaan-perusahaan eksisting harus selalu berusaha untuk meningkatkan keunggulan kompetitifnya dengan selalu berinovasi. Inovasi ini dapat berupa cara-cara baru yang lebih efektif dan efisien dalam menjalankan proses bisnis maupun berupa produk atau layanan baru yang ditawarkan kepada para konsumennya.

Dampak dari adanya globalisasi dan digitalisasi juga dirasakan oleh Telkom yang awalnya adalah suatu perusahaan yang hanya bergerak dalam industri telekomunikasi. Dengan adanya globalisasi dan digitalisasi tersebut maka peta persaingan bisnis yang dihadapi oleh Telkom telah berubah. Selain harus menghadapi persaingan dengan sesama perusahaan telekomunikasi, Telkom juga harus menghadapi persaingan dengan para *digital players* atau *digital companies* yang sering juga disebut dengan *over-the-top* (OTT) yang mampu menawarkan produk substitusi kepada para pelanggan Telkom. Produk substitusi ini dapat menggantikan produk Telkom sehingga akan mengurangi *market share* Telkom. Sebagai contoh, layanan telekomunikasi berupa *voice* dan *text* berupa *Short Messaging Service* (SMS) semula hanya dapat ditawarkan oleh suatu perusahaan telekomunikasi lokal. Namun dengan adanya globalisasi dan digitalisasi layanan *voice* dan *text* bisa disediakan juga oleh para *digital players* dari berbagai penjuru dunia dalam bentuk produk digital seperti Whatsapp, Line, Skype, dan sebagainya. Untuk menghadapi ancaman dari para *digital players* tersebut, maka Telkom membentuk satu unit khusus yang bertanggung jawab dalam menghasilkan inovasi-inovasi produk baru bagi para pelanggan Telkom. Dalam hal ini unit tersebut adalah Divisi Digital Service (DDS). Dengan dibentuknya unit ini, maka diharapkan Telkom akan selalu memiliki produk digital yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan sehingga dapat melawan ancaman beralihnya pelanggan Telkom pada produk yang ditawarkan oleh para *digital players*.

Untuk menghasilkan inovasi produk baru sesuai dengan amanat yang diberikan oleh Telkom, maka proses inovasi di DDS dilakukan dengan berpedoman pada ketetapan Telkom tentang proses inovasi yang dituangkan

dalam Peraturan Perusahaan Nomor: PR.506.03/r.r.00/YN000/COP-A0041000/2012 tanggal 28 Desember 2012 tentang Pengelolaan Inovasi Layanan Information, Media & Edutainment (IME) dan PR.506.6/r.r.00/YN000/COP-A0041000/2016 tentang Pedoman Pengelolaan Inkubasi Produk Inovasi.

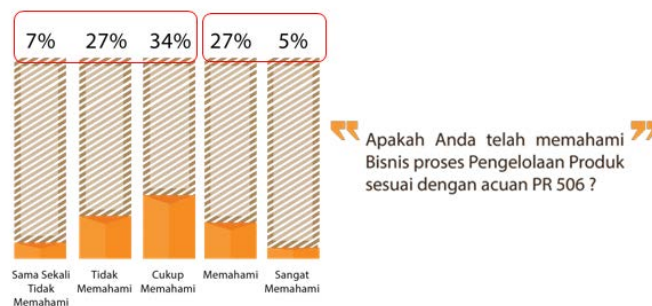
Dalam peraturan perusahaan tersebut dijelaskan tahapan-tahapan yang terdapat dalam suatu proses inovasi, sebagai berikut:

- a. *Ideas Submission*; merupakan tahapan untuk memilih dan menilai ide inovasi.
- b. *Customer Validation Preparation*; merupakan tahapan persiapan bagi tim inovator.
- c. *Customer and Idea Validation (Problem/Solution Fit)*; merupakan tahapan untuk melakukan validasi terhadap asumsi tentang pelanggan, permasalahan pelanggan, dan ide awal untuk menyelesaikannya.
- d. *Product Validation (Product/Market Fit)*; merupakan tahapan dimana dilakukan eksperimentasi dalam membuat produk yang digemari dan dicintai oleh pelanggan pertama (*early adopters*).
- e. *Market Validation (Growth/Scalability)*; merupakan tahapan dimana dilakukan pencarian model bisnis yang dapat direplikasi secara mudah di pasar yang besar (*scalable*) dan secara berulang-ulang (*repeatable*).

Peraturan Perusahaan PR.506.03 dan PR.506.6 adalah peraturan tingkat korporasi yang masih bersifat sangat umum dan seharusnya didetailkan dan diintegrasikan lebih lanjut ke dalam proses bisnis di level unit bisnis. Proses bisnis di level unit harus bisa menggambarkan bagaimana interaksi unit dengan pihak luar dan bagaimana interaksi yang terjadi di internal unit. Bidang Coherence Design & Capability (CDC) dan Bidang Coherence Experience Assurance Management (CEA) adalah dua bidang di DDS yang diberikan wewenang untuk mengawal pendetilan dan pengintegrasian proses inovasi ke dalam proses bisnis organisasi DDS. Namun demikian, sampai dengan dilakukannya penelitian ini belum terdapat satu set lengkap proses bisnis organisasi DDS yang bisa menunjukkan detail interaksi yang seharusnya terjadi antara organisasi DDS dengan pihak luar dan juga detail interaksi antar Bidang dalam organisasi DDS.

Hal ini menyebabkan kurangnya pemahaman Bidang atas bagaimana seharusnya proses inovasi dilakukan di DDS sehingga bisa menghambat kelancaran implementasi proses inovasi DDS.

Kurangnya pemahaman terhadap proses inovasi di DDS ini dapat dilihat dari hasil survei internal DDS yang dilakukan oleh Bidang Coherence Product Fit & Go to Market (CPG) untuk mengetahui bagaimana pemahaman karyawan DDS terhadap proses inovasi di DDS. Hasil survei internal DDS yang dilakukan oleh Bidang CPG tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Sumber: Telkom (2016)

Gambar 1.2 Hasil Survei Internal DDS Tentang Pemahaman Proses Inovasi

Berdasarkan survei yang dilaporkan pada Forum Diskusi Produk tanggal 9 Juni 2016 tersebut di atas maka diketahui hanya 32% karyawan DDS yang masuk kategori “memahami” atau “sangat memahami” proses inovasi DDS, sedangkan 68% karyawan masuk kategori “cukup memahami”, “tidak memahami”, atau “sama sekali tidak memahami.” Berdasarkan analisis yang dilakukan oleh Bidang CPG atas hasil survei ini, maka kurangnya pemahaman atas proses inovasi DDS diperkirakan disebabkan oleh proses inovasi yang belum jelas atau proses inovasi yang belum tersosialisasikan dengan baik kepada seluruh karyawan DDS.

Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi baik atau tidaknya implementasi proses inovasi pada suatu organisasi. Beberapa literatur dan penelitian menunjukkan adanya hubungan antara budaya organisasi dan struktur organisasi dengan proses inovasi. Terkait dengan budaya organisasi, maka Naranjo-Valencia, Sanz-Valle & Jiménez-Jiménez (2010) menyatakan bahwa firma yang ingin meningkatkan inovasi produk harus memberikan perhatian

terhadap budaya organisasi, karena budaya dapat meningkatkan atau menghambat inovasi produk. Berdasarkan hasil penelitiannya, Naranjo-Valencia *et al.* (2010) menyarankan agar organisasi berusaha untuk mengembangkan budaya *adhocracy*, yaitu budaya yang mendukung kreatifitas, kewirausahaan, keterbukaan, pengambilan risiko, dan sebagainya. Sedangkan terkait dengan struktur organisasi, maka Daft (2008) menyatakan bahwa untuk berinovasi maka organisasi sangat memerlukan desain tertentu yang menunjang proses inovasi. Dalam hal ini, desain organisasi yang dimaksudkan adalah yang berorientasi pada pembelajaran (*learning*), bersifat fleksibel, memiliki koordinasi horizontal yang sangat kuat, memiliki kapabilitas riset yang kuat, sangat menghargai *customer intimacy*, menghargai karyawan untuk kreatifitasnya, pengambilan risikonya, dan inovasinya.

Sebagaimana telah dijelaskan pada Sub Bab Tinjauan Terhadap Objek Studi, maka organisasi DDS merupakan penggabungan dari 3 (tiga) unit yaitu Innovation & Development Center (IDeC) yang berlokasi di Jl. Gegerkalong Hilir no. 47 Bandung, Divisi Digital Business (DDB) yang berlokasi di Jl. Kebon Sirih 12 Jakarta Pusat, dan Proyek Bisnis Big Data yang berlokasi di Jl. Medan Merdeka Selatan 12 Jakarta Pusat. Penggabungan tiga unit yang berbeda dengan latar belakang budaya organisasi yang juga berbeda menimbulkan tantangan yang cukup berat bagi DDS. Budaya organisasi DDS saat ini dirasa masih belum sesuai dengan yang distandarkan oleh Telkom. Sesuai dengan kebijakan yang diterapkan di lingkungan Telkom maka kesehatan budaya suatu unit diukur dengan menggunakan indikator yang berupa nilai entropi. Dalam hal ini, di lingkungan Telkom entropi didefinisikan sebagai energi yang terpakai untuk kegiatan tidak produktif di sebuah lingkungan kerja. Entropi menunjukkan tingkat konflik, friksi dan frustrasi di lingkungan tersebut. Budaya organisasi yang “sehat” adalah budaya dengan nilai entropi <10%. Berdasarkan survei pengukuran budaya organisasi DDS yang diselenggarakan oleh Direktorat Human Capital Management (HCM) pada bulan November 2016 terhadap 238 responden dari populasi 304 orang karyawan DDS dengan 97% *confident level* maka diperoleh nilai entropi sebesar 12% (Telkom, 2017b). Nilai ini termasuk dalam kategori

“kurang sehat” karena menunjukkan cukup besarnya energi yang terpakai untuk kegiatan yang kurang produktif.

Berdasarkan survei tersebut teridentifikasi bahwa faktor penyebab dari tingginya nilai entropi tersebut adalah: birokrasi, kebingungan, silo-silo (kecenderungan untuk bekerja sendiri-sendiri), pengurangan biaya, persaingan internal, dan hirarki. Faktor birokrasi dan hirarki merupakan faktor yang menghambat implementasi proses inovasi karena merupakan ciri-ciri dari budaya *hierarchy* yang menekankan pada kendali internal, serta kepatuhan pada *rules* dan regulasi (Naranjo-Valencia *et al.*, 2010). Faktor pengurangan biaya menunjukkan kurangnya dukungan organisasi dalam menyediakan rasa keamanan secara psikologis untuk berkreaitifitas yang menurut Büschgens *et al.* (2013) diperlukan untuk menunjang implementasi proses inovasi. Faktor silo-silo dan persaingan internal menunjukkan kurangnya kolaborasi dan *teamwork* yang baik yang diperlukan untuk mendukung kelancaran proses inovasi. Kolaborasi dan *teamwork* merupakan salah satu aspek dari struktur organisasi yang mempengaruhi proses inovasi (Daft, 2008; Bessant, 2009; Tidd & Bessant; 2009; Schermerhorn, Hunt, Osborn & Uhl-Bien, 2010; Agbim, 2013; Hill, Brandeau, Truelove & Lineback, 2014).

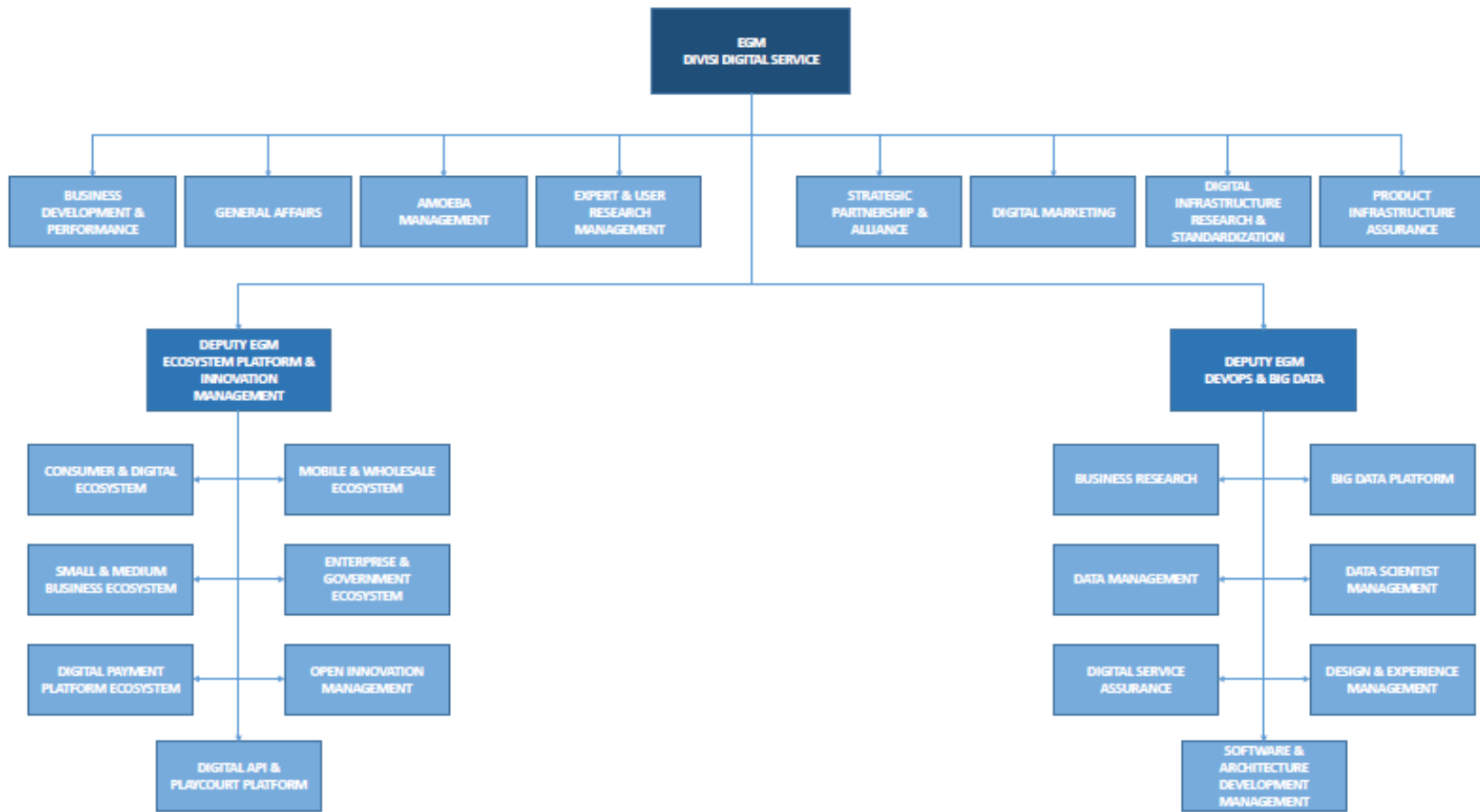
Selain faktor-faktor penghambat di atas, dari segi struktur organisasi DDS juga masih menghadapi tantangan yang cukup berat karena DDS merupakan bagian dari Telkom yang merupakan suatu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang harus memenuhi tata laksana perusahaan yang baik sesuai dengan *Good Corporate Governance (GCG)*. Dengan demikian, DDS harus memenuhi berbagai aturan ketat yang berlaku di Telkom yang cenderung kaku dan birokratis. Aturan yang ketat dan birokratis tersebut sangat menghambat implementasi proses inovasi yang membutuhkan fleksibilitas yang tinggi (Schermerhorn *et al.*, 2010). Sebagai contoh: penetapan struktur organisasi yang sangat hirarkis sangat menyulitkan implementasi proses inovasi yang memerlukan pengelompokan pekerjaan dalam tim-tim dengan fleksibilitas yang tinggi. Untuk menghasilkan inovasi yang baik maka tim inovasi harus terdiri dari orang-orang yang memiliki kecintaan yang tinggi terhadap inovasinya. Oleh karena itu sebaiknya tim inovasi

tersebut dibentuk secara sukarela oleh orang-orang yang memiliki tujuan yang sama dalam berinovasi. Tim ini juga memerlukan fleksibilitas yang tinggi dalam mengatur waktu kerjanya, cara kerjanya, serta penggunaan anggarannya sehingga dapat merespon kebutuhan inovasinya yang pada umumnya juga bersifat sangat dinamis. Fleksibilitas yang tinggi ini tidak dapat dipenuhi oleh aturan ketat dan birokratis yang berlaku di Telkom.

Untuk mengatasi masalah tersebut, maka DDS meminta diberikan kewenangan khusus oleh Direktorat HCM untuk membentuk struktur organisasi yang berbeda dengan pengaturan struktur organisasi yang diberlakukan di Telkom pada umumnya. Struktur organisasi ini dikenal dengan istilah struktur organisasi virtual dan mulai diterapkan di DDS pada 22 Pebruari 2017 berupa struktur organisasi virtual prototipe #1. Dengan adanya struktur virtual ini maka dalam kegiatan operasional sehari-hari DDS tidak mengacu pada struktur resmi yang disahkan pada tanggal 30 November 2015, namun mengacu pada struktur organisasi virtual. Struktur organisasi virtual DDS prototipe #1 dapat dilihat pada Gambar 1.3.

Setelah dijalankan selama beberapa bulan, maka struktur virtual prototype #1 dirasa masih belum bisa memenuhi kebutuhan operasional organisasi DDS. Executive General Manager (EGM) DDS Bapak Arief Mustain dalam acara Rapat Pimpinan (Rapim) DDS I 2017 tanggal 23-24 Mei 2017 menegaskan bahwa struktur organisasi virtual prototype #1 masih perlu terus diiterasi sampai ditemukan struktur yang paling sesuai bagi DDS agar dapat optimal dalam menghasilkan inovasi produk untuk Telkom. Oleh karena itu, maka pada 21 Agustus 2017 ditetapkan struktur virtual yang baru, yaitu prototype #2. Pada prototype #2 ini dilakukan penataan ulang terhadap beberapa bidang dengan menambahkan Bidang-Bidang yang ditugaskan untuk mengawal inovasi di 5 pilar bisnis digital sebagai berikut: Big Data & IoT, Financial Services, Digital E-Commerce, Digital Advertising, dan Digital Travel & Tourism.

Struktur organisasi virtual DDS prototipe #2 sebagaimana dijelaskan di atas dapat dilihat pada Gambar 1.4.



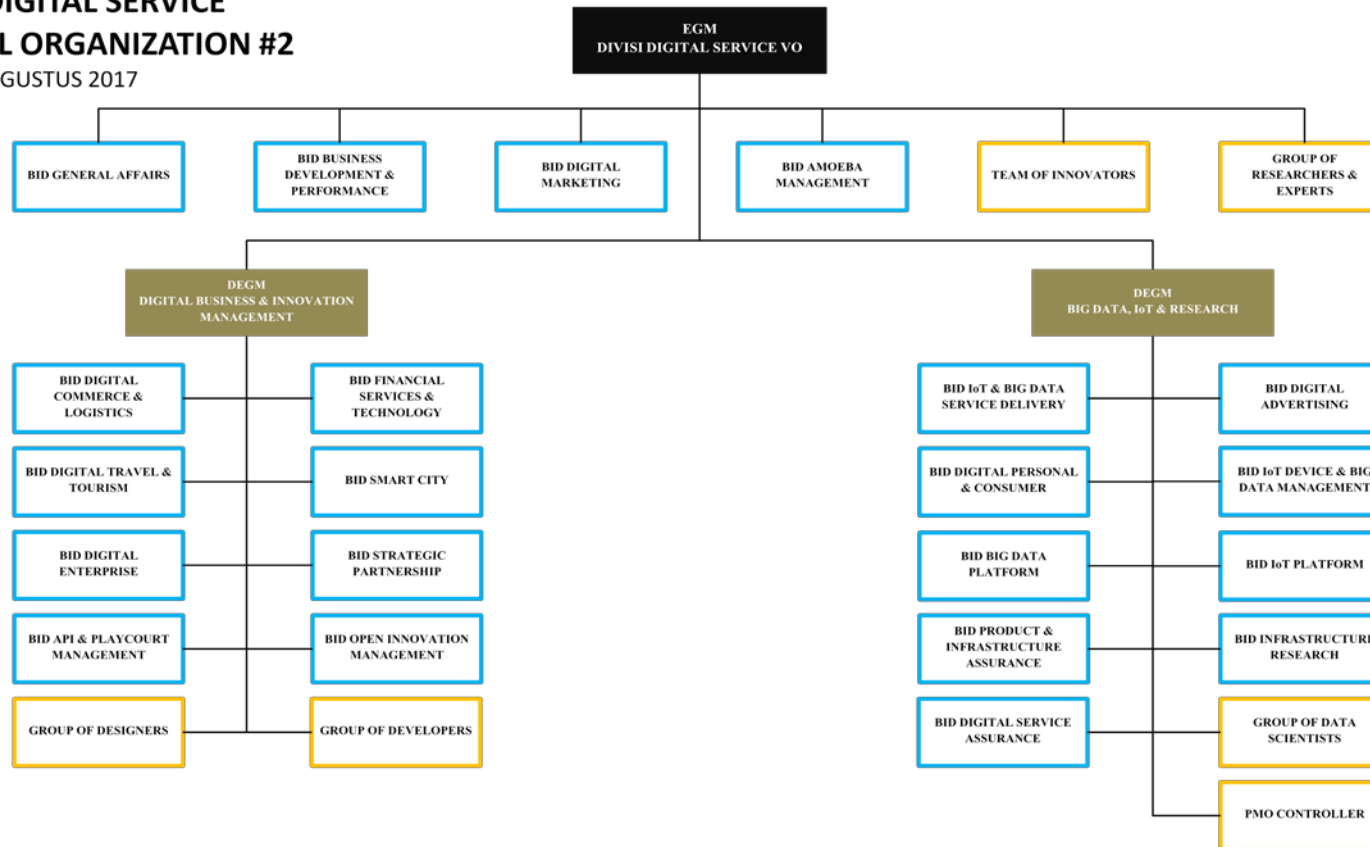
Sumber: Telkom (2017c)

Gambar 1.3 Organigram Prototipe #1 Organisasi Virtual DDS

**ORGANIGRAM
DIVISI DIGITAL SERVICE
VIRTUAL ORGANIZATION #2**

VERSI: 11 AGUSTUS 2017

Keterangan:



Sumber: Telkom (2017d)

Gambar 1.4 Organigram Prototipe #2 Organisasi Virtual DDS

Struktur organisasi virtual prototipe #1 masih berupa struktur eksperimentasi yang dikembangkan lagi menjadi prototipe #2, prototipe #3, dan seterusnya sesuai dengan kebutuhan organisasi DDS dalam menjalankan proses inovasi. Meskipun pada awalnya penerapan struktur virtual ini dimaksudkan sebagai salah satu bagian dari proses eksperimentasi DDS dalam mencari struktur organisasi yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi DDS yang harus mampu merespon dinamika lingkungan bisnis dengan cepat, namun dalam implementasinya penerapan struktur virtual ini juga menimbulkan hal-hal yang negatif. Beberapa proses administratif menjadi berbelit-belit karena adanya perbedaan antara struktur resmi dengan struktur virtual tersebut. Sebagai contoh: proses pengajuan ijin cuti karyawan masih harus tetap dilakukan pada seorang atasan sesuai dengan yang tercatat pada struktur yang resmi, meskipun dalam kegiatan sehari-harinya sesuai struktur virtual maka orang tersebut bukanlah atasan dari karyawan tersebut. Dengan demikian, penerapan struktur virtual ini pada pelaksanaannya menimbulkan kebingungan pada karyawan DDS.

1.3 Perumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang penelitian di atas, maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah: bagaimana pengaruh budaya organisasi dan struktur organisasi terhadap implementasi proses inovasi di Telkom Divisi Digital Service (DDS).

1.4 Pertanyaan Penelitian

Sesuai perumusan masalah di atas, maka pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Seberapa kuat budaya organisasi terkait implementasi proses inovasi di DDS?
- b. Seberapa baik struktur organisasi terkait implementasi proses inovasi di DDS?
- c. Seberapa baik implementasi proses inovasi di DDS?

- d. Apakah budaya organisasi dan struktur organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap implementasi proses inovasi?
- e. Apakah budaya organisasi dan struktur organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap implementasi proses inovasi?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dan pertanyaan penelitian di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Mengetahui seberapa kuat budaya organisasi terkait implementasi proses inovasi di DDS.
- b. Mengetahui seberapa baik struktur organisasi terkait implementasi proses inovasi di DDS.
- c. Mengetahui seberapa baik implementasi proses inovasi di DDS.
- d. Mengetahui pengaruh budaya organisasi dan struktur organisasi secara simultan terhadap implementasi proses inovasi.
- e. Mengetahui pengaruh budaya organisasi dan struktur organisasi secara parsial terhadap implementasi proses inovasi.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini bersifat akademis dan praktis. Secara akademis diharapkan hasil penelitian ini dapat memperkaya khasanah ilmu inovasi khususnya terkait pengaruh budaya dan struktur organisasi terhadap implementasi proses inovasi. Sedangkan secara praktis hasil penelitian diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi DDS berupa hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menciptakan budaya dan struktur organisasi yang mendukung implementasi proses inovasi. Dengan demikian hasil penelitian ini kemudian dapat ditindaklanjuti dengan upaya-upaya untuk mewujudkan budaya dan struktur organisasi tersebut di organisasi DDS di masa-masa yang akan datang.

1.7 Ruang Lingkup Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian dan juga dalam rangka memfokuskan penelitian, maka ruang lingkup penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Penelitian dilakukan di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Divisi Digital Service (DDS)
- b. Yang dimaksudkan dengan inovasi dalam penelitian ini adalah inovasi produk. Inovasi dalam penelitian ini tidak mencakup inovasi proses.