

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT Telkomsel adalah operator telekomunikasi seluler GSM pertama di Indonesia dengan layanan pascabayar kartu HALO yang diluncurkan pada tanggal 26 Mei 1995. Pada saat ini untuk memberikan layanan suara dan data menggunakan lebih dari 233.000 unit *Base Transceiver Station* (BTS) di seluruh penjuru negeri, menjadikan 95% populasi negeri terjangkau layanan 4G Telkomsel. Informasi ini diperoleh dengan mengakses *websites* <https://www.telkomsel.com/about-us/inovasi/jaringan-telekomunikasi-berteknologi>. Jangkauan sinyal untuk layanan Telkomsel sampai ke daerah terpencil, pulau terluar, hingga wilayah perbatasan negara dan ini menunjukkan bahwa Telkomsel merupakan operator seluler yang paling Indonesia.

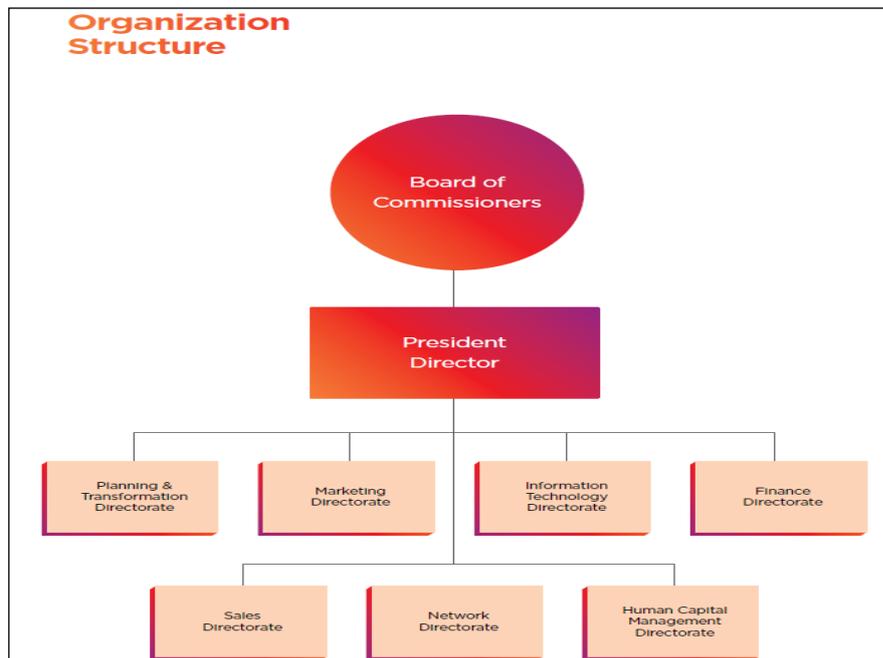
Penerapan teknologi seluler terkini dan paling *update* sudah menjadi bagian dari Telkomsel. Setelah menjadi yang pertama dalam menghadirkan jaringan 2G, 3G dan 4G LTE pertama di Indonesia. Saat ini Telkomsel menjadi yang pertama dalam menghadirkan layanan 5G di Indonesia sebagai upaya dalam menyukseskan inisiatif pemerintah menuju *Making Indonesia 4.0* sebagai bentuk kesiapan negeri menghadapi Revolusi Industri 4.0.

Dalam upaya percepatan terbentuknya masyarakat digital Indonesia, Telkomsel turut membangun ekosistem digital melalui pengembangan DNA (*Device-Network-Application*) yang mendorong generasi muda dalam memanfaatkan peran teknologi secara positif dan mengantarkan Indonesia menuju perekonomian masyarakat berbasis teknologi seluler. Ikomsel mempunyai visi untuk menjadi penyedia layanan dan solusi gaya hidup *digital mobile* kelas dunia yang terpercaya dan mempunyai misi untuk memberikan layanan dan solusi *digital mobile* yang melebihi ekspektasi para pengguna, menciptakan nilai lebih bagi para pemegang saham serta mendukung pertumbuhan ekonomi bangsa.

Telkomsel dipimpin oleh Dewan Direksi yang beranggotakan 8 (delapan) orang Direktur, dengan susunan Direksi sebagai berikut:

1. *President Director* : Hendri Mulya Syam
2. *Director of Sales* : Adiwinahyu Basuki Sigit
3. *Director of Marketing* : Derrick Heng Tze Meng
4. *Director of Planning and Transformation* : Wong Soon Nam
5. *Director of Information Technology* : Bharat Alva
6. *Director of Network* : Nugroho
7. *Director of Finance* : Mohamad Ramzy
8. *Director of Human Capital Management* : R Muharam Perbawamukti

Selanjutnya Struktur Organisasi Telkomsel digambarkan sebagaimana dalam Gambar 1.1 sebagai berikut:



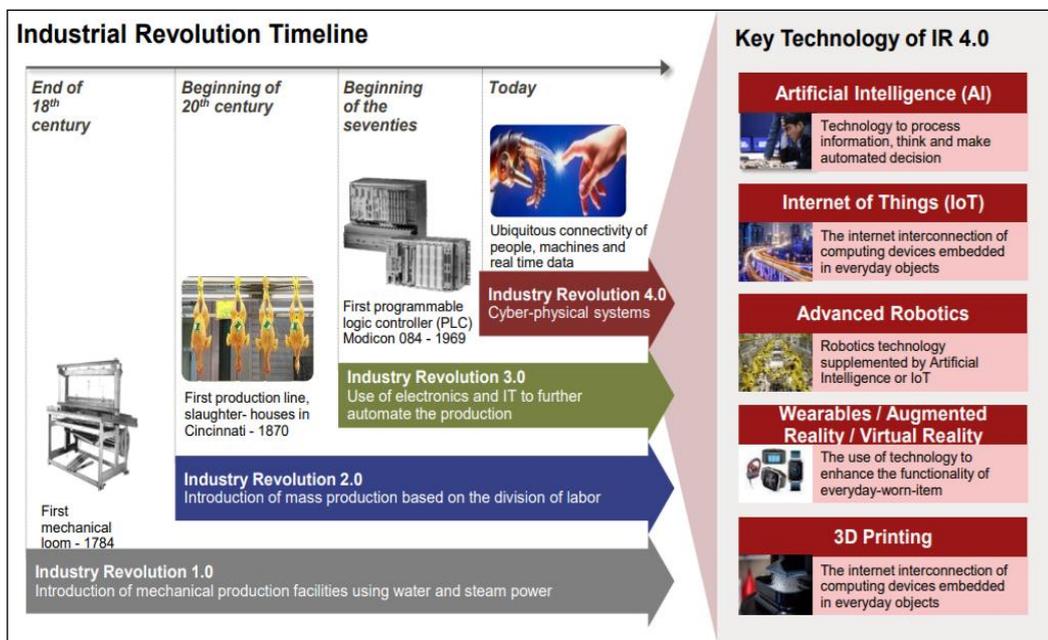
Gambar 1.1 Struktur Organisasi PT. Telekomunikasi Selular

Sumber : Telkomsel 2020 Annual Report

1.2 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan teknologi yang terjadi terus memberikan dampak terhadap pergeseran pasar dalam lanskap industri apapun. Selain itu, perkembangan ini juga mengubah perilaku konsumen serta menghadirkan segmentasi-segmentasi baru. Perubahan-perubahan ini tak jarang dianggap sebagai tantangan baru bagi banyak perusahaan besar. Perubahan tersebut juga turut mendorong mereka untuk terus melakukan pembaharuan pada berbagai aspek perusahaannya agar tetap dapat bertahan.

Pada awal 2018 hingga sekarang adalah zaman revolusi industri 4.0. Industri 4.0 adalah industri yang menggabungkan teknologi otomatisasi dengan teknologi *cyber*. Ini merupakan tren otomatisasi dan pertukaran data dalam teknologi manufaktur. Pada era ini, industri mulai menyentuh dunia virtual, berbentuk konektivitas manusia, mesin dan data, semua sudah ada di mana-mana. AT Kearney (2017) melakukan analisa terkait *industrial revolution timeline* yang terjadi dari pada dunia industri yang ditunjukkan pada gambar berikut :



Gambar 1.2 *Industrial Revolution Timeline*

Sumber : [www:kemenperin.go.id](http://www.kemenperin.go.id) ,2017

Dari penggambaran industri yang ditunjukkan oleh AT Kearny pada gambar 1.2 terlihat bahwa sekarang adalah masa industri 4.0 dengan kebutuhan konektivitas digital yang tinggi. Meskipun itu terlihat sebagai tantangan yang cukup sulit untuk memasuki industri 4.0, namun tak sedikit perusahaan besar yang mulai melakukan proses transformasi untuk mempertahankan eksistensinya, seperti misalnya Telkomsel. Operator seluler terbesar di Indonesia yang telah berdiri sejak 1995 ini, responsif terhadap perubahan lanskap industri dengan bertransformasi menjadi sebuah perusahaan digital telekomunikasi. Melalui proses transformasi, Telkomsel juga memiliki budaya kerja baru untuk mendorong hadirnya inovasi-inovasi yang dapat menjaga relevansi dan eksistensi perusahaan.

Untuk mengantisipasi terus menurunnya *revenue*, perusahaan harus melakukan transformasi ke perusahaan digital agar bisa bertahan dalam menjalankan bisnisnya. Menurut Berthold (2019), ada 5 hal mendasar kenapa perusahaan harus transformasi ke digital yaitu sebagai berikut :

1. *Increasing customer demands*

Kebutuhan pelanggan yang cepat sekali berubah menuntut kita untuk memikirkan kembali cara berjualan dan melayani pelanggan. Inilah kenapa *Customer Centric* jadi yang dipilih.

2. *Higher procurement competence*

Sehubungan dengan digitalisasi, proses pengadaan pelanggan *Business to Business* (B2B) juga telah berubah. Pelanggan memperluas kompetensi pengadaan mereka. Sebagai contoh, penggunaan internet dan *applications* telah meningkat secara signifikan dalam fase pengadaan informasi.

Menurut penelitian, 90 persen pembeli B2B mencari kata kunci di internet, 70 persen menonton video untuk mengetahui lebih lanjut sebelum melakukan pembelian.

3. *Growing competition*

Hadirnya pemain digital baru, baik dalam industri yang sejenis maupun dari industri yang tidak sejenis semakin membuat kompetisi semakin ketat.

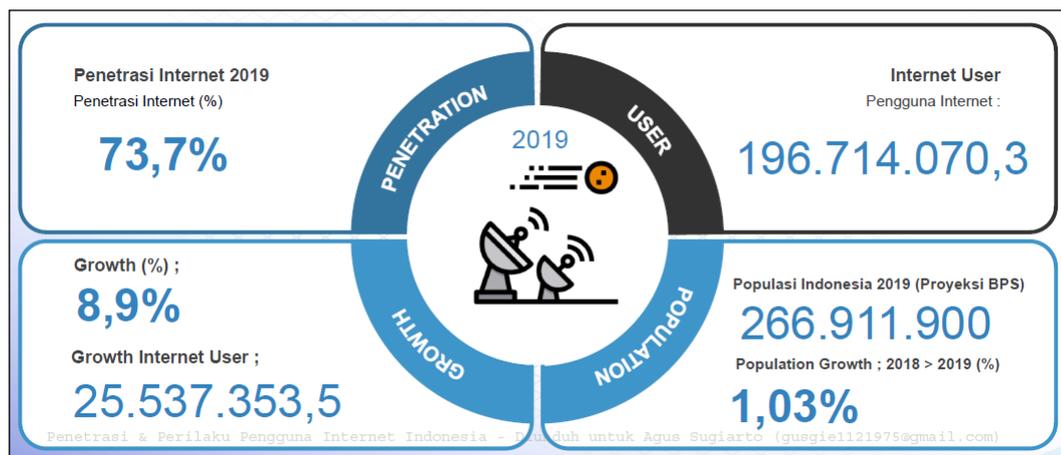
4. *Fast pace*

Meningkatnya persaingan menyebabkan variasi dan kompleksitas produk yang lebih besar sementara pada saat yang sama memperpendek siklus hidup produk. Tuntutan akan kecepatan, fleksibilitas dan transparansi perusahaan dan rantai pasokan mereka semakin meningkat. Perusahaan B2B yang kegiatan penjualannya tidak diarahkan pada langkah cepat ini mengalami tekanan yang meningkat.

5. *New Technologies*

Kemajuan teknologi dewasa ini demikian pesat. Suatu industri yang tadinya sangat tradisional menjelma menjadi industri yang sangat *high technology*.

Semua tahu, bahwa internet menjadi salah satu kebutuhan esensial saat ini. Terlebih pandemi Covid-19 yang belum pulih telah merubah perilaku hidup warga negara Indonesia. Beberapa kegiatan yang awalnya dilakukan dengan tatap muka secara langsung, saat ini lebih sering dilakukan secara jarak jauh. Pada saat ini kebutuhan masyarakat akan koneksi internet sudah sedemikian besar, hal tersebut terlihat pada hasil survei yang dilakukan oleh Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII).



Gambar 1.3 Penetrasi pengguna internet 2019-2020 (Q2) di Indonesia

Sumber : Survei APJII 2019-2020 (Q2)

Dari data yang ditunjukkan pada gambar 1.3 diatas menunjukkan bahwa pertumbuhan data internet cukup tinggi dari tahun ketahun sehingga hal ini menciptakan digital ekosistem dan kebutuhan data internet juga sudah menjadi kebutuhan utama pelanggan operator telekomunikasi seluler. Sebagaimana kita tahu bahwa internet memungkinkan untuk bekerja dan belajar di rumah dan terhubung dengan orang-orang terdekat walau harus terpisah jarak. Internet memudahkan kita untuk mendapatkan kebutuhan sehari-hari lewat belanja daring. Tidak ketinggalan, kita juga bisa terhibur dengan internet saat mengakses platform video *on-demand*, *streaming* musik, *game*, atau sekadar melihat meme di media sosial.

Telkomsel sudah mempunyai cakupan internet yang luas. Kualitas *broadband* juga sudah menjadi terdepan. Sekarang tinggal bagaimana Telkomsel memanfaatkan kedua hal tersebut dalam memberikan layanan terbaik bagi pelanggan. Telkomsel melihat bahwa adopsi gaya hidup digital di tengah masyarakat dan pelanggan terus meningkat dari waktu ke waktu. Maka dari itu, berbekal tiga pilar digital perusahaan, yaitu : digital *connectivity*, digital platform dan digital *service*.

Telkomsel berupaya untuk memaksimalkan jaringan terdepan dan terluasnya agar bisa dinikmati oleh pelanggan apa pun aktivitas mereka di dunia maya. Digital *connectivity* merupakan fundamental dari Telkomsel dan kemampuan konektivitas dari Telkomsel sudah dijelaskan di atas. Pada pilar digital platform, Telkomsel terus bergerak maju membangun platform yang mampu mewadahi pengembangan ekosistem digital yang inklusif dan berkelanjutan di Indonesia. Sedangkan untuk digital *service*, Telkomsel telah mengembangkan berbagai layanan digital yang mencakup berbagai aspek kehidupan, mulai dari Digital *Lifestyle*, *Mobile Financial Services*, hingga *Internet of Things*.

Peningkatan kebutuhan pelanggan akan penggunaan data internet di operator seluler membuat adanya pergeseran *revenue* operator. *Revenue legacy* (SMS dan *Voice*) semakin turun disetiap tahunnya dan *revenue broadband* data yang semakin tumbuh. Fenomena tersebut juga terjadi di Telkomsel, setiap tahun untuk bisnis *legacy* selalu mengalami penurunan dari tahun ke tahun dan untuk

broadband data yang merupakan bagian dari digital *behaviour* pelanggan mengalami peningkatan setiap tahunnya. Hal ini dapat dilihat dari tabel terlampir :

Tabel 1.1 Pertumbuhan Layanan *Legacy* dan Data Telkomsel

	2020	2019	2018	2017	2016
Legacy Business Drivers					
MoU Total - in billion minutes	151	179	207	212	232
SMS Total - in billion units	39	54	77	135	183
Core Business Drivers					
Data-enabled Users - in thousands	115,938	110,253	106,553	105,808	84,729
Data Payload - in TB	9,654,742	6,715,227	4,373,077	2,168,245	958,733

Sumber : Telkomsel 2020 Annual Report

Dari tabel 1.1 terlihat bahwa untuk *legacy business drivers* semakin turun setiap tahunnya dan untuk *core business drivers* yang terdiri dari data *payload* semakin meningkat. Data ini menunjukkan bahwa pelanggan Telkomsel sudah mulai bergeser dalam menggunakan layanan Telkomsel yang sebelumnya menggunakan telepon dan SMS sekarang sudah lebih banyak menggunakan data sebagai komunikasi dan kegiatan dalam sehari – harinya. Dari fenomena berdasarkan data diatas maka sudah saatnya Telkomsel melakukan transformasi dari perusahaan telekomunikasi ke digital telekomunikasi agar terus bisa bertahan dalam bisnis dan mampu memberikan layanan ke pelanggan yang sesuai dengan kondisi sekarang dan masa yang akan datang. Agar transformasi digital dapat berjalan dengan efektif, perusahaan perlu melakukan transformasi secara menyeluruh di berbagai aspek. Hal ini diperlukan agar ekosistem baru yang dihadirkan dari transformasi ini dapat diimplementasikan serta diintegrasikan oleh setiap *directorate/function* di dalam perusahaan dengan baik.

Transformasi menyeluruh ini penting, karena apabila ada satu *directorate/function* ada yang masih mengadopsi sistem lama, maka hal tersebut akan menjadi faktor penghambat transformasi. Transformasi yang dilakukan bisa dimulai dari budaya internal organisasi perusahaan, operasional perusahaan,

pelayanan konsumen, hingga proses pembuatan produk-produk baru. Hal tersebut juga telah dilakukan oleh Telkomsel, dimana transformasi mencakup berbagai aspek mulai dari *People, Process* dan *Technology*.

Pada aspek proses, Telkomsel kini mulai membentuk model operasional baru yang didesain berdasarkan *customers centricity*. Selanjutnya, pada aspek teknologi, Telkomsel mulai melakukan internal *digitization* melalui penggunaan teknologi yang membuat segala proses dapat dilakukan secara cepat dan efisien. Pada aspek terakhir yang juga merupakan salah satu aspek yang paling penting, *people*, Telkomsel mendorong karyawannya beradaptasi dengan kultur, cara kerja dan kapabilitas yang dibutuhkan di era digital.

Telkomsel menganggap bahwa kapabilitas digital karyawan merupakan faktor penting dalam transformasi. Pada bulan September tahun 2019 sudah dilakukan survei untuk karyawan internal Telkomsel dengan tujuan mengukur *future-fit capability* dengan melibatkan semua *directorate/function* yang ada di Telkomsel dengan hasil yang ditunjukkan pada tabel 1.2 sebagai berikut :

Tabel 1.2 Survei *Future-Fit Capability*

Dir/ Funct ion	Network	Finance	Sales	CEO's Office	P&T	Marke ting	IT	HCM
Skor	2,94	2,82	2,87	2,79	2,51	2,76	2,75	2,76

Sumber: Survei Internal Telkomsel 2019

Survei tersebut disebar kepada 1200 karyawan Telkomsel di seluruh *directorate/function*. Untuk metode pengukuran survei tersebut menggunakan skor penilaian dari skala angka 1 sampai angka 4 , dengan penjelasan sebagai berikut, skor 1 = tidak setuju , skor 2 = agak setuju , skor 3 = setuju , skor 4 = sangat setuju. Berdasarkan tabel 1.2 terlihat bahwa dari semua *directorate/function* yang ada di Telkomsel skor untuk *future-fit capability* semua rata – rata masih dibawah angka 3. Berdasarkan rekomendasi konsultan yang membantu membuat survei tersebut bahwa nilai minimum yang diharapkan adalah 3 (setuju) . Semua *directorate/function* di Telkomsel masih memiliki kekurangan untuk memenuhi

kapabilitas digital yang diperlukan untuk bertransformasi menjadi perusahaan digital telekomunikasi.

Menurut Baur dan Wee (2015) menyebutkan bahwa dalam mengimplementasikan industri 4.0 pada komponen tenaga kerja (*labor*), harus memenuhi; 1) kolaborasi manusia dengan robot; 2) kontrol dan kendali jarak jauh; 3) manajemen kinerja digital; dan 4) otomasi pengetahuan kerja. Sementara itu, menurut Haryono (2018), tantangan sumber daya manusia di era revolusi industri 4.0 adalah integrasi pemanfaatan internet dengan lini produksi yang memanfaatkan kecanggihan teknologi dan informasi. Karakteristik revolusi industri 4.0 ini meliputi digitalisasi, optimalisasi dan kustomisasi produksi, otomasi dan adaptasi, interaksi antara mesin-manusia, nilai tambah jasa dan bisnis, *automatic data exchange and communication*, dan penggunaan teknologi internet. Oleh karena itu dalam menghadapi tantangan tersebut, Telkomsel harus segera melakukan langkah-langkah nyata dalam peningkatan kapabilitas digital yang menghasilkan sumber daya manusia yang kompeten untuk mendukung transformasi digital di industri 4.0.

Berdasarkan fenomena *future-fit capability* yang dijelaskan di atas yang terdapat *gap future-fit capability* maka penulis menjadikan fenomena tersebut sebagai bahasan utama dalam penelitian tesis ini dengan tujuan untuk menganalisa langkah – langkah peningkatan kapabilitas digital karyawan yang sudah dilakukan di Telkomsel dan melakukan studi untuk memberikan alternatif strategi peningkatan kapabilitas digital karyawan agar bisa mendukung percepatan transformasi digital telekomunikasi Telkomsel. Untuk mengantisipasi terus menurunnya revenue, perusahaan harus melakukan transformasi ke perusahaan digital. Menurut Karel Dorner dan David Edelman (2015) secara simple digital didefinisikan sebagai “Salah Satu Cara Dalam Melakukan Bisnis “.

1.3 Perumusan Masalah

Kapabilitas digital dalam industri 4.0 menjadi hal yang krusial mengingat dalam Revolusi industri 4.0 yang identik dengan digitalisasi dan otomatisasi akan menciptakan pekerjaan-pekerjaan yang berkaitan dengan teknologi informasi. Telkomsel sebagai perusahaan ICT sangat terkait dengan pekerjaan yang

berhubungan dengan teknologi informasi dan saat ini sedang melakukan transformasi ke digital telekomunikasi sangat perlu untuk meningkatkan kapabilitas digital agar bisa bertahan dan bersaing di era industri 4.0. Sementara ini masih ada gap terkait pemenuhan kapabilitas digital karyawan yang ada di Telkomsel.

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka berikut ini merupakan pertanyaan-pertanyaan penelitian yang hendak dijawab melalui penelitian ini:

1. Bagaimana kesiapan kapabilitas digital karyawan Telkomsel dalam menghadapi transformasi perusahaan ke arah digital ?
2. Bagaimana strategi yang dilakukan Telkomsel untuk memenuhi kebutuhan kapabilitas digital untuk menunjang transformasi perusahaan ?
3. Bagaimana strategi yang dilakukan Telkomsel untuk meningkatkan kapabilitas digital karyawan internal ?

1.4 Tujuan Penelitian

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

1. Mengetahui bagaimana kesiapan kapabilitas digital karyawan Telkomsel dalam menghadapi transformasi perusahaan ke arah digital ?
2. Mengetahui bagaimana strategi yang dilakukan Telkomsel untuk memenuhi kebutuhan kapabilitas digital untuk menunjang transformasi perusahaan ?
3. Mengetahui bagaimana strategi yang dilakukan Telkomsel untuk meningkatkan kapabilitas digital karyawan internal ?

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk:

1. Penambahan wawasan maupun bahan referensi yang nantinya dapat memberikan perbandingan dalam bidang yang sama.

2. Memberikan gambaran kesesuaian antara teori dan implementasi yang terjadi di Telkomsel terkait strategi peningkatan kapabilitas digital karyawan.

1.5.2 Aspek Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk:

1. Bagi Penulis

Penelitian dapat memberikan wawasan tambahan kepada penulis mengenai proses transformasi perusahaan telekomunikasi ke digital telekomunikasi terutama yang terkait dengan strategi peningkatan kapabilitas digital di perusahaan digital telekomunikasi yang dapat dipraktikkan dalam kondisi nyata dan sebagai bagian penerapan ilmu pengetahuan yang telah didapatkan oleh penulis selama duduk dibangku perkuliahan.

2. Bagi Perusahaan / Instansi terkait

Dari hasil penelitian ini diharapkan pihak perusahaan / instansi dapat menjadikan acuan atau referensi mengenai strategi peningkatan kapabilitas digital yang belum tersedia di Telkomsel. Sehingga menjadi tolak ukur dalam mengatasi permasalahan dan dapat membentuk strategi untuk dapat meningkatkan kinerja pada perusahaan / instansi.

3. Bagi Pihak Lain

Sebagai bahan referensi yang diharapkan dapat membantu pada penelitian selanjutnya.

1.6 Sistematika Penulisan

Penyusunan tugas akhir ini menggunakan sistematika yang terbagi dalam uraian lima bab sebagai berikut :

BAB I Pendahuluan

Bab ini menguraikan tentang gambaran umum objek penelitian yaitu Telkomsel, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian.

BAB II Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi teori-teori terkait penelitian dan penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan dan penelitian. Bab ini menguraikan tentang strategi peningkatan kapabilitas digital karyawan untuk mendukung proses transformasi Telkomsel.

BAB III Metode Penelitian

Bab ini berisi uraian dari pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat menjawab atau menjelaskan permasalahan dalam penelitian.

BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada bab ini dijelaskan mengenai analisis data dan pembahasan permasalahan yang sudah dirumuskan, pengolahan data dan analisis serta pembahasan dalam penelitian.

BAB V Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini meliputi kesimpulan yang diambil berdasarkan hasil analisis data dan saran yang diberikan penulis kepada pihak perusahaan / instansi terkait.