

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1. Profil Perusahaan

PT.XYZ adalah salahsatu Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menyediakan layanan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) serta jaringan telekomunikasi di Indonesia. Dalam upaya transformasi menjadi perusahaan telekomunikasi berbasis digital, PT.XYZ mengadopsi strategi operasional dan bisnis yang berfokus pada pelanggan (*customer-oriented*). Transformasi ini dirancang agar organisasi PT.XYZ lebih efisien dan tanggap (*lean and agile*) dalam menghadapi perubahan cepat di industri telekomunikasi. Sebagai bagian dari komitmennya untuk mendukung Indonesia dalam mencapai kedaulatan digital, PT.XYZ berfokus pada peningkatan kompetensi dan kapabilitas dalam bisnis digital. Salah satu wujud komitmen PT.XYZ terkait transformasi digital adalah adanya Direktorat *Digital Business* (DDB), yang bertugas mengelola dan mengembangkan berbagai aspek bisnis digital PT.XYZ. Direktorat *Digital Business* (DDB) ini merupakan salah satu direktorat terbesar di PT.XYZ, dan sebagai bukti keseriusan PT.XYZ dalam memanfaatkan peluang digital dan melanjutkan bisnis konektivitasnya melalui proses digitalisasi.

1.1.2. Direktorat *Digital Business* PT.XYZ

Direktorat Digital Business PT.XYZ, bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan keselarasan dalam pengelolaan bisnis digital di lingkungan PT.XYZ. Direktorat *Digital Business* PT.XYZ bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan keselarasan dalam pengelolaan bisnis digital di lingkungan PT.XYZ. Struktur organisasi dari direktorat ini disusun dengan bagan sebagai berikut:

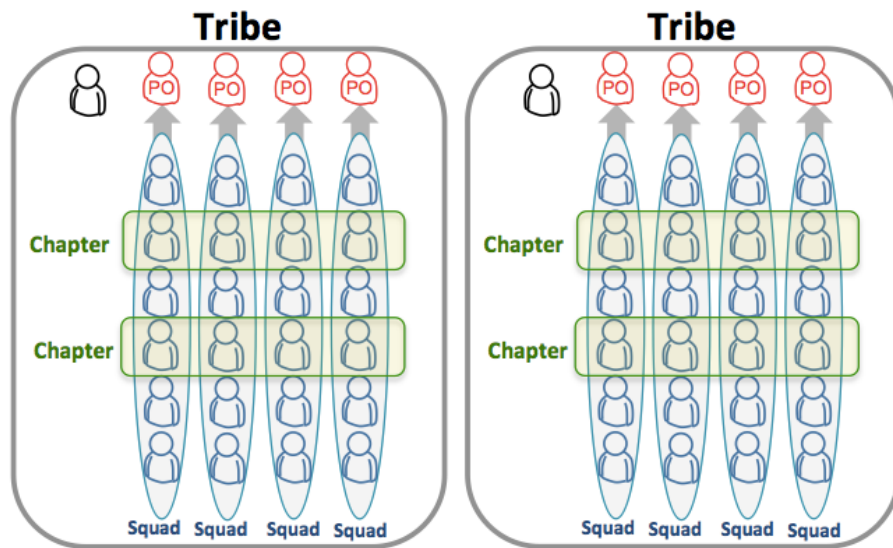
a. Direktorat *Digital Business* (DDB)

Direktorat ini memiliki tugas untuk mengelola dan mengembangkan berbagai aspek bisnis digital perusahaan.

b. Divisi Digital

Divisi ini berfungsi sebagai unit operasional yang berhubungan langsung dengan pelanggan dan produk. Divisi digital menangani aspek teknis dan operasional produk-produk digital, termasuk pengembangan produk, komersialisasi, dan pengelolaan operasi teknis, serta memastikan produk dan layanan digital memenuhi standar kualitas dan kebutuhan pasar.

Divisi digital menggunakan sistem organisasi yang fleksibel berdasarkan model *agile Spotify*, dengan membagi struktur organisasi ke dalam tiga tingkatan utama, yaitu *Chapter*, *Tribe*, dan *Squad*. Unit terkecil dalam organisasi *agile* adalah *squad*: *Squad* dirancang seperti *start-up mini* dan memiliki tanggung jawab penuh terhadap produk (Gonçalves et al., 2014) . *Chapter* sendiri adalah *pool talenta* dengan kapabilitas yang sama. Dimana *Chapter* adalah kumpulan atau kelompok dari karyawan yang memiliki keahlian serupa yang bekerja dalam area kapabilitas yang sama yang ditetapkan oleh unit pengelola organisasi (Gerster et al., 2018). Di PT.XYZ ada Empat *Chapter* aktif yaitu *Chapter Data Scientist (DSC)* yang mengelola talenta dengan role seperti *Data Scientist*, *Data Engineer*, *AI Engineer*, *Chapter Developer (DEV)* yang mengelola talenta dengan role pengembang perangkat lunak (*developer*), *Chapter Product Management* yang mengelola talenta *Product Manager (DPM)*, dan *Chapter Design (DEX)* yang mengelola talenta *designer*. Masing-masing bertanggung jawab pada kompetensinya masing-masing. Pada setiap *Chapter* dipimpin oleh *Head of Chapter*. Setiap *Chapter* mempunyai visi misi dan jumlah *talenta digital* yang berbeda sesuai dengan *job role* dan *levelnya*. Sedangkan *Tribe* adalah tim yang terdiri dari satu atau beberapa *Squad* yang tercakup dalam satu ekosistem bisnis yang sama, berfungsi mengelola perencanaan bisnis, sinergi dan orkestrasi *Squad* dan menjalankan fungsi inkubator untuk *Squad* lain (Csiszárík-Kocsir et al., 2014) .



Gambar 1.1

Struktur organisasi Agile yang didasarkan pada model *Spotify*

Sumber: Spotify, 2020

1.1.3. *Chapter Developer (DEV)*

Chapter Developer (DEV) adalah pool talenta yang bertugas mengelola *developer* dalam pengembangan produk digital dengan fokus pada keselarasan, konsistensi, dan standarisasi. *Chapter* ini bertanggung jawab meningkatkan kapabilitas talenta melalui pelatihan, mentoring, dan program pengembangan, mulai dari *level* basic hingga senior. Selain itu, DEV mengevaluasi kinerja *developer* secara berkala untuk memastikan kontribusi mereka signifikan bagi organisasi.

Chapter DEV juga menetapkan standarisasi dalam metodologi, framework, bahasa pemrograman, dan tools untuk meningkatkan efisiensi, konsistensi lintas tim, serta meminimalkan risiko kesalahan. Setelah evaluasi dan standarisasi, *developer* ditempatkan di proyek atau tim yang sesuai dengan keahlian mereka guna mendukung pengembangan produk digital di PT.XYZ.

Saat ini, *Chapter DEV* memiliki 600 *talenta* yang terbagi dalam 15 *stream* dengan dominasi *Back End Developer* (27,7% atau 166 *talenta*) dan *Front End Developer* (26,2% atau 157 *talenta*). *Software Quality Assurance* mengisi 15% (90 *talenta*), diikuti oleh *Mobile Developer* dengan 10% (60 *talenta*). *Level developer*

dibagi menjadi *Basic*, *Junior*, *Middle*, dan *Senior Developer* berdasarkan pengalaman dan kompleksitas tanggung jawab.

1.1.4. Budaya Perusahaan

Sebagai bagian dari BUMN, PT.XYZ Indonesia memiliki budaya perusahaan yang didasarkan pada nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif). Untuk mendukung terlaksananya nilai AKHLAK maka PT.XYZ Indonesia memiliki *Culture activation*. *Culture Activation* merupakan program dan aktivitas kebudayaan, yang didasarkan kepada nilai-nilai utama budaya AKHLAK untuk mencerminkan komitmen perusahaan untuk memastikan bahwa nilai-nilai ini selalu diterapkan pada setiap aspek yaitu dalam olah rasa, rasio, ruh dan raga.

1.2. Latar Belakang Penelitian

Transformasi digital secara umum mengacu pada perubahan yang dialami oleh suatu organisasi akibat penerapan teknologi digital seperti *Internet of Things (IoT)*, *artificial intelligence/machine learning*, *augmented reality*, dan *in-memory computing* (Vanthienen, 2019). Setelah teknologi ini diimplementasikan, organisasi mengalami pergeseran dalam operasional, struktur, infrastruktur, dan talenta mereka, yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Untuk sepenuhnya memanfaatkan investasi teknologi mereka, organisasi harus memastikan bahwa talenta mereka dilengkapi dengan keterampilan digital yang diperlukan untuk mencapai tujuan mereka (Rocha et al., 2023). Dalam proses transformasi digital, perubahan yang terjadi tidak semata-mata berkaitan dengan aspek teknologis, tetapi juga meliputi pergeseran budaya kerja, peningkatan kapasitas talenta digital, serta pergeseran paradigma dalam pengambilan keputusan yang kini lebih mengandalkan data sebagai dasar utama (Danusaputro et al., 2024)

Perkembangan pesat internet dan proliferasi teknologi digital telah membawa Perusahaan memasuki era ekonomi digital, yang secara fundamental mengubah cara perusahaan beroperasi. Dalam lanskap bisnis yang kompetitif saat ini, transformasi digital bukan lagi pilihan, melainkan kebutuhan agar perusahaan

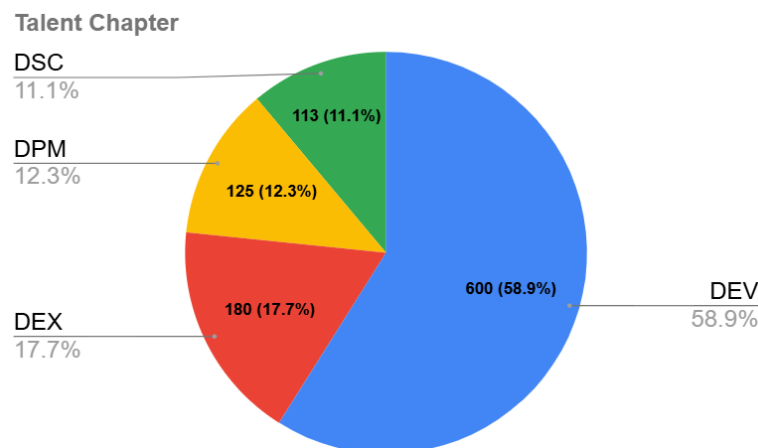
dapat tetap bersaing dan memastikan keberlangsungan jangka panjang. Seperti yang diungkapkan oleh Loonam et al. (2018), transformasi digital sangat penting bagi perusahaan yang ingin unggul dari pesaing dan tetap relevan di industri mereka (Loonam et al., 2018).

Industri telekomunikasi adalah contoh yang sangat relevan dalam menghadapi tantangan transformasi digital. Pendapatan utama dari layanan telekomunikasi tradisional, terutama suara, semakin menurun sejak 1990-an, dengan layanan suara seluler menggantikan saluran tetap, dan pada 2000-an digeser lagi oleh aplikasi OTT seperti *Skype* dan *WhatsApp*. Aplikasi ini, yang umumnya dikembangkan oleh perusahaan digital global, memotong pendapatan tradisional perusahaan telekomunikasi lokal yang belum mampu mengembangkan aplikasi komunikasi digital kompetitif. Namun, perusahaan telekomunikasi memiliki potensi besar untuk memanfaatkan peluang digital. Dengan infrastruktur dan teknologi yang kuat, mereka bisa mengeksplorasi sumber pendapatan baru, seperti layanan digital, inovasi data, dan *cloud*. Contoh suksesnya adalah *AT&T*, yang berhasil mendiversifikasi layanan ke sektor media, hiburan, dan komputasi awan, memungkinkan mereka bertahan di tengah penurunan pendapatan tradisional (Newman, 2017). Bagi perusahaan telekomunikasi di seluruh dunia, termasuk di pasar berkembang, pesan ini sangat jelas: transformasi digital adalah suatu keharusan. Dengan berinvestasi dalam teknologi baru, melatih tenaga kerja mereka, dan mengadopsi model bisnis yang inovatif, perusahaan-perusahaan ini dapat tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang di era ekonomi digital (Fahmi et al., 2020).

Contoh lainnya adalah PT.XYZ, yang merupakan salahsatu perusahaan telekomunikasi di Indonesia, Dimana PT.XYZ mempunyai satu direktorat tersendiri yang berfokus pada sektor bisnis digital yaitu Direktorat *Digital Business* (DDB) Dimana dalam direktorat *Digital Business* memiliki divisi digital yang bertugas mendigitalisasikan pengembangan produk digital dengan tujuh di antaranya langsung digunakan oleh konsumen (Laporan Tahunan PT.XYZ, 2023). Kehadiran divisi digital merupakan bagian dari transformasi PT.XYZ, yang bergerak dari operator telekomunikasi (*Telco Operator*) menjadi penyedia layanan digital (*Digital Telco*). Salah satu tantangan utama dalam transformasi ini adalah

manajemen talenta digital untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja di divisi digital, yang berfokus pada pengembangan produk dan eksekusi operasional produk digital. Talenta digital sendiri mencakup individu dengan keterampilan dalam pengembangan *software*, *IT*, analitik data, kecerdasan buatan, komputasi awan, desain dan pengalaman pengguna, manajemen produk, serta *platform* digital (Amping et al., 2019).

Untuk menghadapi tantangan tersebut, divisi digital PT.XYZ memiliki unit yang disebut *Chapter* (Amping et al., 2019). *Chapter* ini berfungsi sebagai "*talent pool*" atau kelompok karyawan yang memiliki kapabilitas serupa dan bekerja dalam area yang sama, sebagaimana dijelaskan oleh Gerster et al. (2018). Selain itu *chapter* juga berfungsi untuk mengembangkan kapabilitas talenta digital melalui pelatihan, mentoring, dan program pengembangan yang terus meningkatkan keterampilan teknis maupun non-teknis para *talenta digital*, mulai dari *level basic* hingga senior. Di PT.XYZ, terdapat empat *Chapter* aktif, yaitu: *Chapter Data Science* (DSC), *Chapter Developer* (DEV), *Chapter Product Management* (DPM), dan *Chapter Design* (DEX) (Pepuspolangit, 2024).

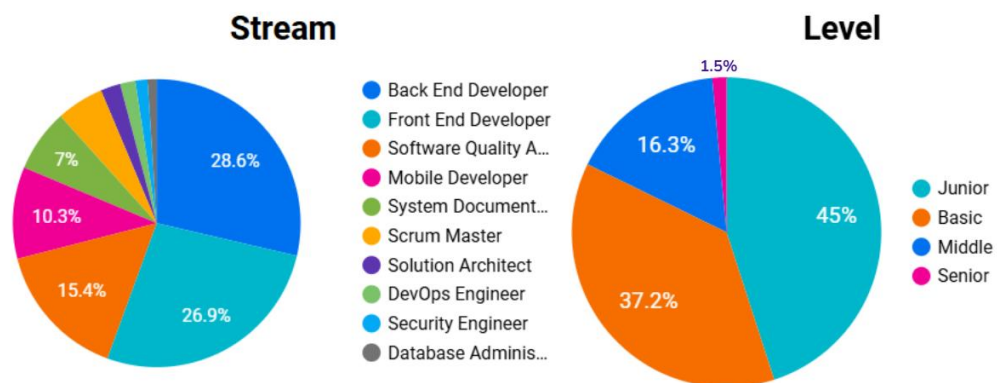


Gambar 1.2

Sebaran talenta *chapter* divisi digital PT.XYZ

Sumber: Data internal *chapter* DEV, 2024

Berdasarkan data yang diperoleh dari internal divisi digital PT.XYZ 2024, Secara demografis pada November 2024, jumlah total talenta digital di semua *Chapter* di PT.XYZ mencapai 1018 karyawan. Dimana lebih dari 50% merupakan talenta *developer* di *chapter* DEV. Per November 2024, *Chapter* DEV memiliki 600 *talenta* yang terbagi dalam 15 *stream* dengan dominasi *Back End Developer* (28,6% atau 166 talenta) dan *Front End Developer* (26,9% atau 157 *talenta*). *Software Quality Assurance* mengisi 15% (90 talenta), diikuti oleh *Mobile Developer* dengan 10% (60 *talenta*).



Gambar 1.3

Demografi talenta *developer* DEV berdasarkan stream dan *level*

Sumber: Data internal *chapter* DEV, 2024

Di PT.XYZ, *developer* dibagi ke dalam beberapa *level* berdasarkan pengalaman dan kompleksitas tanggung jawab yang diemban, yakni *Basic*, *Junior*, *Middle*, dan *Senior Developer* berdasarkan pengalaman dan kompleksitas tanggung jawabnya yang dijelaskan di tabel 1.1 mengenai kriteria *level* di *chapter* DEV. Komposisi *level* talenta *developer* di *chapter* DEV didominasi oleh *level basic* (224 talenta) dan *junior* (271 talenta) dengan persentase gabungan sebesar 81,8% dari jumlah keseluruhan talenta *developer*, sedangkan untuk *level middle* persentasenya sebesar 16,2% (98 talenta) dan *level senior* hanya sebesar 1,5% (9 talenta). Struktur ini bertujuan menciptakan lingkungan kerja yang dinamis serta kolaboratif, yang memfasilitasi pengembangan produk digital berkualitas dan kompetitif di pasar.

Tabel 1.1
Kriteria leveling Chapter DEV

Level	Basic 1-3	Junior 1-3	Middle 1-3	Senior 1-2	Senior 3
Pengalaman Kerja minimal	lulusan baru atau > 1 tahun	2 tahun	4 tahun	6 tahun	11 tahun
Pendidikan minimal	SMA/SMK	SMA/SMK	D3	S1	S2
Memimpin Tim	-	< 3 orang	tim 3–8 orang	tim > 8 orang	tim > 8 orang
Pengalaman	Terlibat dalam pengembangan aplikasi dengan jumlah user ratusan	Terlibat dalam pengembangan aplikasi dengan jumlah user ribuan	Terlibat dalam pengembangan aplikasi dengan jumlah user ratusan ribu	Terlibat dalam pengembangan aplikasi dengan jumlah user jutaan	Terlibat dalam pengembangan aplikasi dengan jumlah user jutaan
Impact	Mampu support anggota <i>development team</i>	Terbukti mampu men-generate impact yang cukup besar	Terbukti mampu men-generate impact yang signifikan	Terbukti mampu men-generate impact yang sangat besar	Terbukti mampu men-generate impact yang sangat besar

Sumber: Data intenal *chapter DEV*, 2024

Dengan persentase jumlah talenta sebesar 58%, dari jumlah total talenta digital diantara semua *chapter*, mengindikasikan bahwa peran *developer* sangat dibutuhkan, terutama dalam pengembangan produk digital yang menjadi tulang punggung inovasi perusahaan. Dalam *chapter DEV*, peningkatan kapabilitas *developer* menjadi prioritas untuk menjawab kebutuhan dan tantangan teknologi masa kini.

Laporan *McKinsey Technology Trends Outlook 2024* mengidentifikasi 15 tren teknologi utama yang terbagi dalam lima kategori: *AI revolution*, *building the digital future*, *compute and connectivity frontiers* *cutting-edge engineering* dan *a sustainable world* (Lareina Yee et al., 2024). Dari lima kategori tersebut, “*AI revolution*” dengan tren teknologi seperti *Generative AI*, *Applied AI*, dan *Industrializing Machine Learning*, serta “*building the digital future*” dengan tren teknologi *Next-Generation Software Development* dan *Digital Trust and Cybersecurity* memiliki relevansi yang tinggi dalam konteks pengembangan produk digital yang dikerjakan oleh *developer* di *chapter DEV*. Hal tersebut senada dengan

arahan pimpinan *chapter* DEV pada sesi meeting pada Juli 2024 untuk meningkatkan kapabilitas di area *technology*, *reusability*, dan *automation*.

“Kedepannya, peningkatan kapabilitas DEV mencakup di area technology, reusability, dan automation”

Dalam menghadapi tren ini, perusahaan perlu memperkuat infrastruktur digital mereka dan memastikan bahwa kapabilitas talenta *developer* juga ditingkatkan untuk mengimbangi kemajuan teknologi yang pesat. *Developer* memiliki peran krusial dalam memastikan bahwa teknologi-teknologi baru ini dapat diimplementasikan dengan sukses dan diintegrasikan dengan baik ke dalam sistem bisnis yang ada, baik melalui pengembangan aplikasi baru maupun modernisasi sistem. Seiring dengan semakin majunya teknologi dan kebutuhan bisnis yang semakin kompleks, kapabilitas *developer* menjadi kunci utama untuk mengatasi tantangan teknologi masa depan.

Mengembangkan produk digital maupun *software* berkualitas tinggi membutuhkan profesional *software engineer* maupun *developer* yang terampil dengan kompetensi dasar dan esensial dalam pengembangan produk digital dan *software* (Assyne et al., 2022). Profesional yang memiliki keahlian ini mampu memastikan bahwa produk digital dan *software* yang dikembangkan tidak hanya memenuhi kebutuhan teknis tetapi juga ekspektasi pengguna. Kompetensi yang diperlukan mencakup keterampilan teknis, seperti pemrograman, desain sistem, dan pengujian *software*, serta keterampilan non-teknis, seperti komunikasi, kolaborasi, dan manajemen proyek. Pentingnya kompetensi ini tercermin dalam berbagai studi yang menyoroti hubungan antara kemampuan sumber daya manusia dan kualitas produk digital (André et al., 2011). André et al. (2011) juga menegaskan bahwa pengelolaan talenta manusia dalam proyek pengembangan produk digital maupun *software* merupakan elemen kunci untuk membangun tim yang efektif dan meningkatkan hasil proyek.

Salah satu perhatian utama dalam industri *software* adalah pengembangan talenta sumber daya manusia, karena kualitas dan inovasi produk serta layanan yang dihasilkan sangat bergantung pada pengetahuan, kemampuan, dan kapabilitas para profesional *software developer*. Penelitian oleh Palacios et al. (2013) menunjukkan

bahwa kesenjangan kompetensi dalam tenaga kerja *software* dapat memengaruhi hasil produk digital dan efisiensi tim dalam organisasi, sehingga menekankan pentingnya pelatihan dan pengembangan kapabilitas talenta dalam industri digital.

Chapter Dev mengukur kapabilitas talenta *developer* dengan nilai *Technical* (T). Hasil pengukuran nilai T ini diperoleh dari dua metode, yang pertama adalah dengan mengerjakan tes *Mettl*. *Mettl* adalah platform pengujian keterampilan dan asesmen online yang membantu perusahaan menilai kemampuan teknis *developer*, termasuk kompetensi dalam bahasa pemrograman seperti *Java*, *golang*, *C++*, serta keterampilan *coding*, algoritma, pemecahan masalah, dan pemikiran logis (Mettl, 2024). Lalu penilaian selanjutnya adalah melalui wawancara teknis yang dilakukan oleh *peers* serta *tech leads* dengan menilai beberapa aspek, seperti *soft skills and leadership*, *developer capabilities*, pengalaman dan pengetahuan (*experience and knowledge*), dan penggunaan tools. Berikut data skor penilaian kapabilitas talenta *developer*:

Tabel 1.2
Skor Penilaian Kapabilitas *Chapter DEV* 2023-2024

Stream	2023 - Average of Nilai Mettl	2023 - Average of Nilai Matriks	2023 - Average of Nilai T	2024 - Average of Nilai Mettl	2024 - Average of Nilai Matriks	2024 - Average of Nilai T
<i>Backend Developer</i>	59,87	55,26	57,57	66,44	56,48	61,46
<i>Cloud Engineer</i>	45,40	59,11	52,25	56,33	58,67	57,50
<i>Cyber Security Engineer</i>	52,35	54,70	53,53	59,40	58,60	58,50
<i>Database Administrator</i>	53,05	61,84	57,45	57,71	62,48	60,10
<i>Devops Engineer</i>	50,65	62,80	56,73	72,20	61,80	67,00
<i>Frontend Developer</i>	50,25	57,32	53,78	67,09	56,07	61,89
<i>Mobile Developer</i>	50,59	53,96	60,94	50,21	53,10	63,75
<i>Scrum Master</i>	57,10	60,07	58,59	64,25	61,14	64,19
<i>Software Architect</i>	48,14	60,60	54,37	44,27	62,13	53,57

Stream	2023 - Average of Nilai Mettl	2023 - Average of Nilai Matriks	2023 - Average of Nilai T	2024 - Average of Nilai Mettl	2024 - Average of Nilai Matriks	2024 - Average of Nilai T
<i>Software Quality Assurance</i>	54,78	56,12	55,45	62,08	56,45	59,26
<i>Software System Documentation</i>	47,68	58,44	53,06	43,33	56,23	49,88
Total	51,80	58,20	55,79	58,48	58,83	59,74

Sumber: Data Internal *Chapter DEV*, 2024

Meski terjadi peningkatan skor rata-rata pada tahun 2024 dibandingkan 2023, hasil keseluruhan masih berada di kisaran kategori "*average*." Beberapa posisi seperti *DevOps Engineer* dan *Backend Developer* menunjukkan perkembangan signifikan, namun sebagian besar posisi belum mencapai kategori "*good*" (71-85) atau "*excellent*" (86-100). Untuk meningkatkan kapabilitas dan daya saing, perusahaan perlu mendorong upaya pengembangan keterampilan secara berkelanjutan agar nilai-nilai tersebut naik ke kategori yang lebih tinggi. Hal ini penting agar kompetensi talenta *developer* dapat memenuhi tuntutan industri digital yang semakin kompleks dan kompetitif.

Tabel 1.3

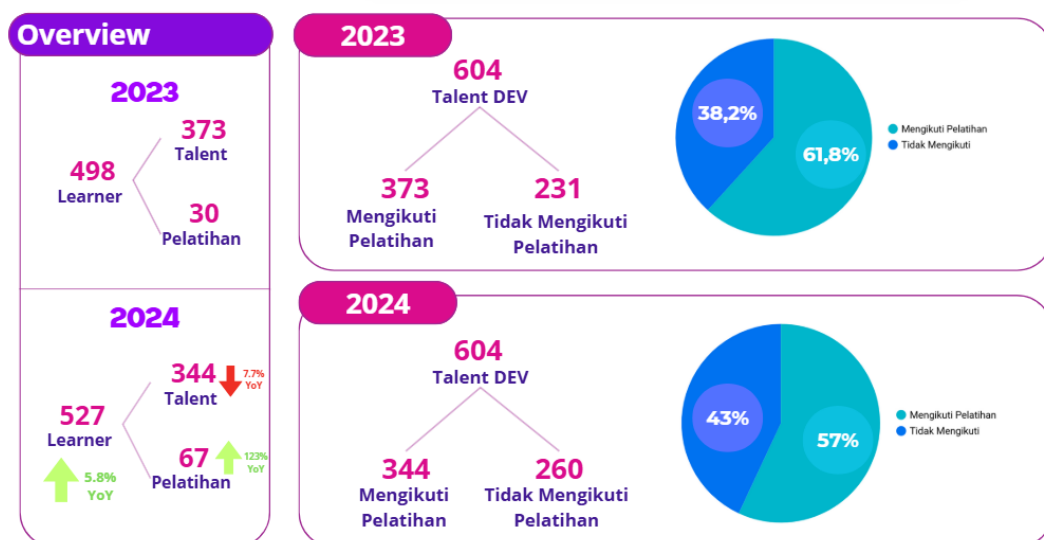
Skala Penilaian *Chapter DEV*

Skala	Keterangan
0 - 30	Poor
31 - 50	Below Average
51 - 70	Average
71 - 85	Good
86 - 100	Excellent

Sumber: Data Internal *Chapter DEV*, 2024

Seiring dengan meningkatnya tuntutan teknologi, *chapter DEV* bertanggung jawab untuk terus meningkatkan kapabilitas para talenta *developer*. *Chapter DEV* tetap berusaha meningkatkan kapabilitas talenta *developer* nya dengan menyelenggarakan berbagai pelatihan agar dapat bersaing secara global.

Pelatihan merupakan salah satu aspek penting karena dirancang sebagai program yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan sumber daya manusia dalam periode tertentu, dengan tujuan akhir meningkatkan kinerja (Gustiana et al., 2022). Menurut Flegl et al. (2022), pelatihan memiliki dampak positif terhadap performa individu, tim, maupun organisasi. Pelatihan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru dalam bekerja, sehingga apa yang diketahui dan dikuasai saat ini, serta di masa mendatang, dapat membantu karyawan untuk memahami tugas yang harus dikerjakan dan memberikan kesempatan untuk memperluas Kapabilitasnya (Rudhaliawan, 2013). Berikut data pelatihan *chapter* DEV 2023-2024:



Gambar 1.4

Overview pelaksanaan pelatihan *Chapter* DEV

Sumber: Chapter DEV review meeting, 2024

Data tahun 2023–2024 menunjukkan adanya peningkatan jumlah *learner*, yaitu total karyawan yang mengikuti pelatihan, di mana satu orang karyawan bisa mengikuti lebih dari satu pelatihan. Sementara itu, *talent* merujuk pada jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan berdasarkan identitas unik masing-masing karyawan, dan pelatihan adalah nama program pelatihan yang diikuti oleh

karyawan. Dalam periode ini, jumlah *learner* mengalami peningkatan sebesar 5,8% dibandingkan tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa semakin banyak karyawan yang terlibat dalam pelatihan, meskipun satu individu mungkin mengikuti lebih dari satu program. Jumlah program pelatihan juga meningkat dari tahun 2023 ke 2024 dimana di tahun 2023 terdapat 30 program pelatihan dan di tahun 2024 meningkat menjadi 67 program pelatihan atau naik sebesar 123%. mencerminkan diversifikasi dan ekspansi pilihan. Namun, meskipun ada peningkatan pada jumlah *learner* dan program pelatihan, data menunjukkan adanya penurunan pada jumlah talent sebesar 7,7%, atau setara 29 talent yang tidak berpartisipasi. Dari total keseluruhan talenta *developer* yang ada di *chapter* DEV, masih belum semua talenta *developer* mengikuti pelatihan. Hal ini bisa dilihat dari jumlah talenta *developer* yang tidak mengikuti pelatihan.

Persentase talenta yang mengikuti pelatihan dan yang tidak mengikuti pelatihan untuk tahun 2023 dan 2024 adalah sebagai berikut: pada tahun 2023, persentase yang mengikuti pelatihan adalah 61.8% dan yang tidak mengikuti pelatihan adalah 38.2%. Sedangkan pada tahun 2024, persentase yang mengikuti pelatihan adalah 57% dan yang tidak mengikuti pelatihan adalah 43.%. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa meskipun terjadi peningkatan dalam jumlah program pelatihan dan *learner*, ada penurunan dalam persentase yang mengikuti pelatihan dan peningkatan dalam persentase yang mengikuti pelatihan. Ini menunjukkan bahwa meskipun lebih banyak program pelatihan yang tersedia dan lebih banyak karyawan yang mengikuti pelatihan, proporsi karyawan yang mengikuti pelatihan unik menurun. Persentase ini menunjukkan bahwa masih ada ruang untuk memperluas partisipasi talenta *developer* dalam program pelatihan. Hal ini menjadi penting, mengingat peran *developer* sebagai pilar utama dalam mendukung transformasi digital perusahaan. Berikut adalah 10 program pelatihan dengan jumlah peserta terbanyak:

Tabel 1.4
Sepuluh program pelatihan terbanyak *Chapter DEV*

No	2023		2024	
	Pelatihan	Jumlah Peserta	Pelatihan	Jumlah Peserta
1	<i>Google Career Certificate: Project Management</i>	181	<i>E-Learning Literasi Keuangan - Financial Well-being</i>	158
2	<i>Google Career Certificate: Data Analytics</i>	93	<i>Google Career Certificate: Cyber Security</i>	73
3	<i>Google Career Certificate: IT Support</i>	20	<i>Google Career Certificate: Google Data Analytics</i>	58
4	<i>Google Career Certificate: UX Design</i>	30	<i>BackEnd Learning Journey</i>	32
5	<i>Google Career Certificate: Digital Marketing & Commerce</i>	25	<i>Classical Backend Developer</i>	17
6	<i>Secure Coding</i>	29	<i>Google Career Certificate: IT Support</i>	14
7	<i>Classical Quality Assurance</i>	24	<i>Google Career Certificate: Project Management</i>	22
8	<i>Figma design and prototyping</i>	10	<i>Google Career Certificate: UX Design</i>	25
9	<i>Go Programming (Golang): The Complete Developer's Guide</i>	10	<i>Google Career Certificate: IT Automation with Python Professional Batch 1 2024</i>	12
10	<i>Technical Writing: How to Write Software Documentation</i>	10	<i>Culture Booster (CAOB)</i>	8

Sumber: Data internal chapter DEV,2024

Berdasarkan tabel di atas, program pelatihan tahun 2023 dan 2024 menunjukkan bahwa *Google Career Certificate* secara konsisten menjadi salah satu program yang diminati oleh talenta *developer*. Hal ini disebabkan oleh fleksibilitas dalam proses pelatihannya, yang bersifat self-learning dan juga sifat pelatihannya terbuka bagi seluruh karyawan PT.XYZ. Berdasarkan interview kepada talena-talenta yang tidak mengikuti pelatihan *google career certificate*, hal yang menyebabkan tidak mengikuti pelatihan tersebut adalah mereka sudah mengetahui informasi program tersebut tapi belum sempat mendaftar sampai batas terakhir pendaftaran. Selain pelatihan berbasis digital, terdapat juga program pelatihan lain seperti literasi keuangan, *digital marketing*, dan *culture booster*, yang ditujukan untuk talenta *developer*. Hal ini menunjukkan bahwa talenta *developer* tidak hanya

perlu menguasai kemampuan teknis, tetapi juga keterampilan non-teknis yang mendukung pengembangan kapabilitas secara holistik.



Gambar 1.5

Data pelaksanaan pelatihan per triwulan *Chapter DEV*

Sumber: Data internal *chapter DEV*, 2024

Berdasarkan data program pelatihan tahun 2023 dan 2024, *Google Career Certificate* secara konsisten menjadi salah satu program yang paling banyak diikuti oleh talenta *developer* di PT.XYZ. Popularitas program ini tidak lepas dari kemitraan strategis perusahaan dengan perusahaan teknologi global untuk mendukung upskilling dan reskilling karyawan sesuai standar internasional. Selain itu, fleksibilitas metode self-learning serta akses yang terbuka bagi seluruh karyawan turut menjadi faktor pendukung. Namun, hasil wawancara menunjukkan bahwa beberapa talenta yang belum mengikuti program ini umumnya terkendala waktu, dan belum sempat mendaftar sampai waktu pendaftaran ditutup meskipun telah mengetahui informasinya.

Selain faktor individual, terbatasnya partisipasi juga dipengaruhi oleh kebijakan efisiensi anggaran perusahaan. Berdasarkan hasil diskusi dengan pihak *Corporate University* PT.XYZ, pada tahun 2024 terjadi pergeseran fokus strategis ke arah segmen *business-to-business* (B2B), sehingga program pelatihan diprioritaskan untuk karyawan dengan fungsi kerja B2B, seperti tim sales, *account manager*, dan *marketing*. Dampaknya, pelatihan bagi *developer* tidak lagi menjadi

prioritas utama dalam periode tersebut sehingga membuat partisipasi talenta *developer* dalam mengikuti pelatihan sedikit.

Dalam proses transformasi digital, penting juga untuk mengintegrasikan dua aspek utama, yaitu teknologi dan manajerial, agar dapat diimplementasikan secara efektif. Hal ini membutuhkan perubahan norma budaya organisasi dan adaptasi yang lebih fleksibel terhadap perubahan (Abdallah, 2022). Budaya digital merupakan konsep yang menggambarkan pengaruh teknologi dan internet terhadap pola interaksi, perilaku, pola pikir, serta cara berkomunikasi individu di dalam masyarakat. Dalam konteks ini, perkembangan teknologi digital tidak hanya memfasilitasi pertukaran informasi, tetapi juga membentuk norma, nilai, dan kebiasaan sosial yang baru di lingkungan masyarakat modern. Dengan adanya budaya digital di dalam perusahaan, hal ini dapat membantu perusahaan mengubah paradigma mereka menuju pola pikir yang bekerja lebih efektif. Budaya digital juga menjadi salah satu faktor paling penting dalam transformasi digital. Sebuah studi menunjukkan bahwa tingkat keberhasilan perusahaan dalam melaksanakan transformasi digital didorong oleh budaya digital dan tingkat kematangan digital (Clarke, 2018).

PT.XYZ menerapkan nilai-nilai utama budaya organisasi AKHLAK sebagai bentuk komitmen terhadap pembentukan budaya kerja yang selaras dengan arah kebijakan Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Implementasi ini merujuk pada Surat Edaran Kementerian BUMN Nomor SE-7/MBU/07/2020 tentang Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia BUMN, yang menetapkan AKHLAK sebagai standar budaya kerja di seluruh entitas BUMN. Tujuannya adalah untuk meningkatkan integritas setiap karyawan dan menciptakan lingkungan yang aman dan berkelanjutan. AKHLAK utama perusahaan ini adalah Amanah, Kompeten, Harmoni, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Core values tersebut diimplementasikan di PT.XYZ sebagai berikut:



Gambar 1.6

Core Values AKHLAK BUMN

Sumber: Website kementerian BUMN, 2024



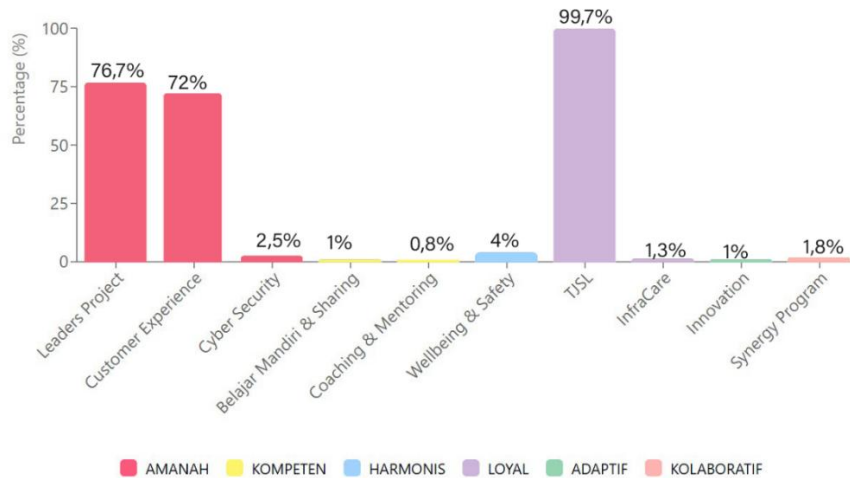
T	TALENT TO DRIVE INNOVATION	Optimize talents to improve productivity
		Develop & evaluate digital talent capability

Gambar 1.7

Main program divisi digital 2024

Sumber: Culture Activation divisi digital, 2024

Pada *inisiatif take leap* di mana salah satu poin utamanya, yaitu "T", menekankan pada pengembangan *Talent* untuk mendorong inovasi mencakup pengembangan kapabilitas dan evaluasi talenta. Inisiasi ini sejalan dengan Manyika et al. (2017) bahwa budaya digital mampu meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam perusahaan digital. Budaya ini menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan pengembangan kapabilitas.



Gambar 1.8

Laporan *culture activation* divisi digital PT.XYZ

Sumber: *Dashboard Culture Monitoring System PT.XYZ, 2024*

Berdasarkan dashboard *Culture Monitoring System* (CMS) PT.XYZ per Desember 2024, laporan aktivasi culture di divisi digital masih perlu banyak perbaikan di beberapa *core values*. Kategori AMANAH unggul pada *Leaders Project* (76,7%) dan *Customer Experience* (72%) karena dalam pelaksanaan program kerja divisi, para *leader* harus menunjukkan aktivasi nya dan di unggah ke CMS namun lemah di *Cyber Security* (2,5%) sehingga butuh awarness lebih mengenai keamanan siber. KOMPETEN dan HARMONIS menunjukkan angka rendah, menyoroti perlunya peningkatan pembelajaran, mentoring, dan *employee wellbeing*. LOYAL memiliki kesenjangan besar antara TJSL (99,7%) dan *InfraCare* (1,3%) ini dikarenakan pada kategori TJSL, seluruh karyawan diwajibkan untuk submit program *social activity* per karyawan dalam mendukung kampanye *Environmental, Social, Governance* (ESG) perusahaan sehingga angka partisipasi dalam program TJSL hampir 100% berpartisipasi. ADAPTIF (1,0%) dan KOLABORATIF (1,8%) membutuhkan dorongan inovasi dan kolaborasi. Dengan kondisi diatas, divisi digital perlu meningkatkan aktivasi *core values* AKHLAK untuk mendukung program-program kerja perusahaan agar lebih baik lagi, terlebih di *core values* yang memiliki skor yang masih rendah.

Penelitian ini juga mengacu pada penelitian sebelumnya oleh Fahmi et al.,(2020) berjudul *Digital Talent Capability Model for Transforming Technology-Based Holding Companies*. Penelitian ini mengembangkan model kapabilitas talenta digital yang berfokus pada peningkatan kompetensi digital untuk mempercepat transformasi digital, khususnya di perusahaan berbasis teknologi. Model ini menyoroti pentingnya budaya organisasi, literasi digital, dan sikap terhadap perubahan sebagai faktor yang mendukung kapabilitas talenta dalam menghadapi transformasi.

Berdasarkan latar belakang dan temuan dari penelitian terdahulu yang mencakup data pendukung lainnya, penulis berencana untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang berperan dalam memengaruhi kapabilitas talenta *developer* melalui dua faktor, yaitu Pelatihan dan budaya digital. Oleh karena itu, penelitian ini dirumuskan dalam judul, **“PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA DIGITAL TERHADAP KAPABILITAS TALENTA *DEVELOPER* STUDI KASUS: PT.XYZ”** dengan harapan dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi upaya peningkatan kapabilitas talenta digital khususnya talenta *developer* di lingkungan PT.XYZ.

1.3. Perumusan Masalah

Dalam menghadapi tuntutan transformasi digital yang semakin pesat, pengembangan kapabilitas talenta digital menjadi salahsatu program strategis bagi PT. XYZ. Melalui *Chapter DEV*, perusahaan telah melakukan berbagai upaya dalam peningkatan kapabilitas untuk talenta digital khususnya talenta *developer*. Meskipun data menunjukkan adanya peningkatan skor rata-rata kapabilitas *developer* dari tahun 2023 ke 2024, sebagian besar skor masih berada dalam kategori “*average*” dan butuh optimalisasi peningkatan kapabilitas untuk talenta *developer* PT.XYZ. Di sisi lain, program pelatihan juga sudah di dilaksanakan di *chapter DEV* untuk para tealenta *developer*. Namun demikian, data menunjukkan bahwa sebagian besar talenta *developer* belum mengikuti pelatihan secara optimal. Hasil wawancara mengungkapkan beberapa penyebab utama rendahnya partisipasi, di antaranya keterbatasan waktu, keterlambatan pendaftaran, serta pergeseran

prioritas perusahaan. Pada tahun 2024, pelatihan lebih difokuskan pada karyawan di unit kerja *business-to-business* (B2B) seperti *sales* dan *marketing*, sehingga pelatihan untuk *developer* tidak lagi menjadi prioritas utama. Hal ini menunjukkan adanya tantangan struktural dan kebijakan yang berdampak pada partisipasi talenta dalam pelatihan. Selain itu, implementasi budaya digital yang diharapkan dapat memperkuat kapabilitas *developer* juga masih menghadapi hambatan, khususnya pada poin KOMPETEN Dimana persentasenya masih rendah. Berdasarkan dari uraian latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana kapabilitas talenta *developer* di PT XYZ?
- b. Bagaimana pelatihan talenta *developer* di PT XYZ?
- c. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kapabilitas talenta *developer* di PT.XYZ??
- d. Bagaimana penerapan budaya digital oleh talenta *developer* di PT XYZ?
- e. Bagaimana pengaruh budaya digital terhadap kapabilitas talenta *developer* di PT.XYZ??

1.4. Tujuan Penelitian

- a. Menganalisis kapabilitas talenta *developer* di PT.XYZ.
- b. Menganalisis pelatihan talenta *developer* di PT XYZ.
- c. Menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kapabilitas talenta *developer* di PT.XYZ.
- d. Menganalisis penerapan budaya digital oleh talenta *developer* di PT XYZ.
- e. Menganalisis pengaruh budaya digital terhadap kapabilitas talenta *developer*.

1.5. Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah, serta tujuan penelitian tersebut, adapun manfaat dari hasil penelitian ini sebagai berikut:

- a. Manfaat Teoritis

Menambah literatur terkait pengembangan kapabilitas digital dalam struktur organisasi agile dan memberikan wawasan baru tentang bagaimana budaya *agile* dapat diintegrasikan dengan transformasi digital dalam konteks pengembangan talenta digital.

b. Manfaat Praktis

Memberikan panduan kepada manajemen PT.XYZ Indonesia dalam mengembangkan strategi peningkatan kapabilitas digital *developer*, serta membantu mereka merespons tantangan bisnis digital dengan lebih efektif.

c. Manfaat Perusahaan

Mendukung pengembangan kapabilitas *developer* sebagai bagian dari strategi transformasi digital PT.XYZ Indonesia, sehingga meningkatkan daya saing perusahaan di era bisnis digital yang dinamis serta tetap kompetitif dalam menghadapi kompleksitas bisnis dan kemajuan teknologi.

1.6. Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Berisi tentang sistematika dan penjelasan ringkas laporan penelitian yang terdiri dari Bab I sampai Bab V dalam laporan penelitian.

a. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan gambaran umum objek penelitian, yaitu talenta *Developer* PT.XYZ, serta memaparkan latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori-teori yang relevan dengan penelitian dan penelitian terdahulu yang mendukung pembahasan masalah. Selain itu, bab ini juga menguraikan strategi peningkatan kapabilitas digital talenta *developer* sehingga mereka tetap kompetitif dalam menghadapi kompleksitas bisnis dan kemajuan teknologi.

c. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan serta menganalisis data, yang bertujuan untuk menjawab atau menjelaskan permasalahan dalam penelitian.

d. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas hasil dari analisis data dan pengolahan informasi yang berkaitan dengan permasalahan penelitian. Pembahasan difokuskan pada analisis data yang telah diolah dan dikaitkan dengan rumusan masalah.

e. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menyajikan kesimpulan yang diambil berdasarkan hasil analisis data serta saran yang diberikan oleh penulis kepada perusahaan atau instansi terkait