

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

PT. Telkomsel merupakan Perusahaan Telekomunikasi Digital Indonesia yang berdiri pada 26 Mei 1995 dan merupakan anak perusahaan dari PT. Telkom Indonesia yang juga adalah perusahaan BUMN milik pemerintah, dengan nilai kepemilikan sahamnya sebesar 65% dimiliki oleh Telkom dan sisanya 35% dimiliki oleh SingTel sebagai Perusahaan Telekomunikasi Singapura.

Jumlah pengguna Telkomsel saat ini di Indonesia mencapai 160 juta pelanggan, untuk menunjang kenyamanan dari pelanggannya Telkomsel menyediakan berbagai macam fasilitas seperti tersebarnya 228 ribu BTS (tiang sinyal) di seluruh Indonesia, teknologi sinyal yang terdiri dari 2G, 3G dan 4G LTE, dan saat ini telah meluncurkan teknologi sinyal terbaru yaitu jaringan 5G. Telkomsel sendiri sebagai salah satu perusahaan yang menyediakan layanan gaya hidup yang mana zaman modern ini segalanya serba digital, maka Telkomsel menyediakan layanan DNA (Device-Network-Applicantion) yaitu layanan ini diperuntukan sebagai wadah bagi generasi muda dalam memanfaatkan teknologi digital dengan tujuan sebagai upaya untuk meningkatkan perekonomian Indonesia yang usahanya berbasis teknologi seluler.

Sebagai perusahaan telekomunikasi kepunyaan pemerintah dan juga sebagai yang terbesar di Indonesia Telkomsel juga berupaya menghubungkan seluruh wilayah di Indonesia hingga Kawasan terpencil yaitu 3T (Terdepan, Terluar dan Tertinggal), hal tersebut diwujudkan dengan meningkatkan layanan yang diberikan dan memperluas persebasaran BTS di wilayah 3T seperti di daerah perbatasan, seperti Singapura, Malaysia, Vietnam, Timor Leste, Australia, Filipina, dan Papua Nugini, serta membangun BTS Universal Service Obligation (USO) guna menunjang produktivitas dan perekonomian masyarakat di beberapa desa yang tidak memperoleh layanan komunikasi. Selain itu Telkomsel juga membuka jaringan internasional dengan bekerjasama dengan 143 negara sebagai upayanya dalam memberikan fasilitas yang memadai untuk menunjang kebutuhan pelanggannya.



Gambar 1.1. Logo Telkomsel

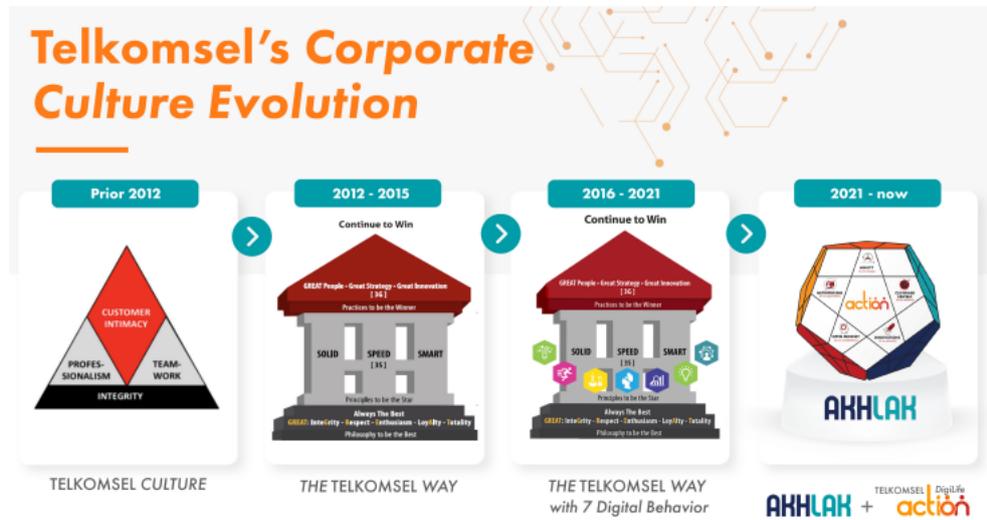
Sumber Telkomsel 2023

Telkomsel menawarkan berbagai layanan yang terbagi menjadi dua produk utama, yaitu prabayar dan pasca bayar. Kartu Prabayar Telkomsel saat ini pelayanannya digabung menjadi satu yang mana awalnya terdapat tiga varian produk yaitu kartu simPATI, Kartu As dan Kartu Loop, sedangkan untuk produk pasca bayar yang dimiliki Telkomsel hanya terdapat satu layanan yaitu Kartu Halo, dan berbagai pelayanan nilai tambah maupun program. Pelayanan yang diberikan oleh Telkomsel tidak hanya menyediakan layanan B2C (Business-to-Customer), Telkomsel juga menyediakan berbagai layanan B2B (Business to-Business) melalui layanan Telkomsel myBusiness menciptakan pelayanan digital, yaitu Advertising (MyADS Telkomsel), Big Data (Telkomsel MSight) dan Internet of Things (Telkomsel IoT). Berbagai layanan digital lain meliputi Digital Lifestyle (MAXstream, Langit Musik, Dunia Games), Mobile Finance Service (LinkAja) dan Digital Banking (MBanking Telkomsel).

Dalam rangka semakin mendukung ekosistem digital nasional, Telkomsel juga memiliki tiga pilar inovasi digital seperti The NextDev, Telkomsel Innovation Center (TINC) dan Telkomsel Mitra Inovasi (TMI).

#### **1.1.1. Budaya Perusahaan (Nilai atau Kode Etik)**

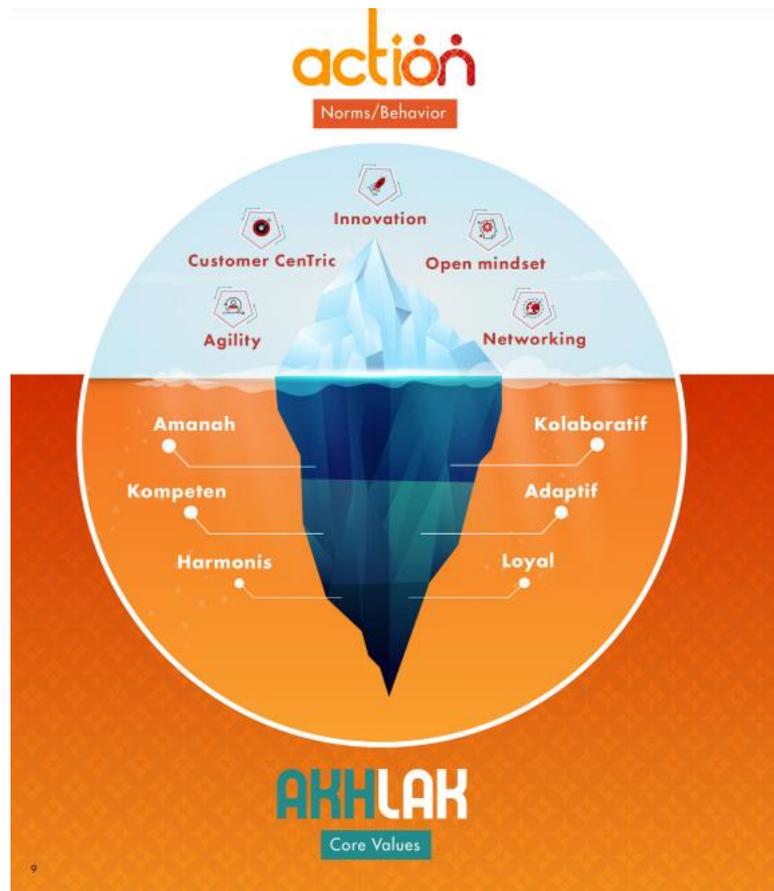
Sebagai bagian dari BUMN Telkomsel mengadopsi dan mengimplementasikan nilai – nilai AKHLAK BUMN yaitu (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) sebagai nilai – nilai utama. AKHLAK merupakan core value dan belief system yang harus diyakini seluruh elemen yang terdapat didalam organisasi dan diimplementasikan dalam aktivitas sehari – hari, Pada gambar 1.2 di gambarkan proses transformasi nilai budaya Telkomsel.



**Gambar 1.2. Evolusi Budaya Telkomsel**

Sumber Telkomsel 2023

Dimulai sejak tahun 2021 sampai dengan sekarang Telkomsel mengkolaborasi nilai AKHLAK dan Telkomsel Digilife action sebagai nilai utama budaya perusahaan, perubahan ini menunjang perubahan Telkomsel yang sekarang menjadi perusahaan yang bergerak dalam bidang teknologi digital.



**Gambar 1.3. Telkomsel Digilife Action**

Sumber : Telkomsel 2023

Telkomsel meyakini bahwa AKHLAK merupakan nilai – nilai Utama yang menjadi beliefs dan values seluruh karyawan Telkomsel yang diinternalisasi secara sungguh – sungguh dan konsisten, dan konsekuen untuk menjadi perusahaan terdepan.

Bersumber dari AKHLAK Telkomsel mengembangkan Telkomsel Digilife ACTION, yang merupakan identitas karyawan Telkomsel yaitu Agility dalam proses kerja, mengutamakan Customer Centric dan Innovation dalam menyajikan kebutuhan pelanggan, selalu Open Mindset terhadap peluang dan tantangan serta senantiasa menjalin Networking yang bermanfaat sebagai pendekatan untuk memenangkan persaingan bisnis.

AKHLAK dengan cara kerja ACTION akan mengantarkan Telkomsel selalu menjadi pelopor dan pemenang saat ini dan di masa depan, berikut penjelasan mengenai ACTION dalam Gambar 1.4. dibawah ini :



**Gambar 1.4. ACTION Telkomsel**

Sumber : Telkomsel 2023

## 1.2. Latar Belakang Penelitian

Penggunaan teknologi dapat meningkatkan produktivitas dalam cakupan ruang lingkup yang luas dalam pengaturan bisnis. Peranan teknologi dapat meningkatkan efisiensi dan dapat mengurangi biaya dalam mendistribusikan *value chain* dalam sebuah produk atau jasa. Revolusi industri 4.0. dapat mengubah operasionalisasi perusahaan dikombinasikan dengan peranan teknologi seperti contohnya IoT (*Internet of Things*) *sensor*, *Advanced Analytical* dan *Machine Automatization*.

Digitalisasi juga dapat menyediakan ide baru dalam pengembangan produk baru dan peningkatan sales berdasarkan penggunaan data, dan bahkan divisi Pengembangan & Riset dapat menciptakan kustomisasi produk-produk atau layanan sesuai dengan penyesuaian kebutuhan pelanggan.

Bertransformasi perusahaan telekomunikasi menjadi perusahaan digital telco company adalah semakin mendesak dan perubahan gaya hidup masyarakat menuntut perusahaan telekomunikasi agar terus berinovasi dalam menyediakan layanan yang relevan

untuk pelanggan. Hal ini juga akan membantu perusahaan agar dapat mencapai tujuan bisnis jangka panjang.

Telkomsel memiliki beberapa solusi *mobile broadband* dalam bentuk produk diantaranya Telkomsel Prabayar, Telkomsel HALO dan Telkomsel Orbit. dalam segmen prabayar & pascabayar (HALO) terdiri dari beberapa paket isi ulang untuk pelanggan diantaranya Internet Combo Sakti, OMG! Nonton, Kuota Ketengan, Internet Voucher serta beberapa Add-On seperti Kuota Keluarga & layanan virtual meeting serta tidak lupa produk entertainment baik itu add-on games, video dan Music (GamesMax, Disney Hotstar & MusicMax). Bahkan saat ini untuk mendukung digitalisasi telkomsel mengeluarkan produk digital yang dapat dibeli melalui E-Marketplace dengan brand by.U (Telkomsel,2021).

Tidak hanya itu, Telkomsel fokus menjalankan perannya pada tiga domain bisnis digital yakni *digital connectivity*, *digital platform*, dan *digital services*. Operasional dan bisnis perusahaan kini fokus ditujukan untuk memenuhi seluruh kebutuhan pelanggan sesuai kebutuhan mereka yang kerap berubah (*customer oriented*). (harus diinsert system digitalisasi yang digunakan telkomsel untuk operasional karyawan dan data data pegawai Telkomsel Area Sumatera).

Kreativitas karyawan dalam memberikan performansi yang terbaik bagi perusahaan sangatlah diperlukan, hal ini menjadikan *Personal Innovative Performance* karyawan Telkomsel haruslah dapat diukur. *Personal innovativeness* (inovasi individu) dalam domain berkembang sistem informasi teknologi yang baru, yang didefinisikan sebagai "kesediaan individu untuk mencoba teknologi informasi yang baru". PT. Telkomsel sedang menerapkan beberapa aplikasi digital dalam proses operasionalnya, hal ini menjadikan penulis ingin mengetahui apakah dengan adanya kesiapan dan kemampuan karyawan terhadap digitalisasi ini dapat berpengaruh terhadap *Personal Innovative Performance* karyawan tersebut.

*Digital Readiness* adalah sebuah tingkat kesiapan yang dimiliki karyawan dalam perusahaan untuk bertransisi kedalam alur kerja digital yang memungkinkan oleh perangkat lunak dan teknologi. Karyawan atau sumber daya manusia merupakan unit fundamental dari setiap organisasi di bisnis. Ketika sebuah bisnis berupaya untuk menselaraskan kembali tujuan mereka dan membentengi infrastruktur mereka dengan teknologi, maka transisi tersebut harus dimulai dari tingkatan karyawan. Partisipasi aktif

dari karyawan dinilai sangat penting dalam melakukan *Digital Readiness* karena, semakin cepat karyawan dapat mengadopsi teknologi dalam pekerjaan yang dimilikinya, maka semakin mulus jalan perusahaan menuju digital transformation.

Telkomsel pada aktivitas operasionalnya sudah menggunakan aplikasi digital untuk mengatur segala aktivitas dan kebutuhan karyawannya. Berikut adalah gambar tampilan dari salah satu contoh aplikasi digital yang digunakan oleh karyawan Telkomsel



Gambar 1.5 Aplikasi Digital Untuk Karyawan Telkomsel

Sumber : Telkomsel 2022

*Digital Readiness* karyawan Telkomsel dalam mengadopsi teknologi dalam pekerjaan yang sedang dimilikinya berupa menggunakan aplikasi digital untuk keperluan kepegawaian (HR), aplikasi digital dalam aktivitas operasional, dan pelaporan pekerjaannya.

Tingginya kemajuan teknologi telah melahirkan istilah *digital innovation* (Inovasi digital) dan *Digital capability* (Kapabilitas digital) yang telah diangkat pada beberapa

penelitian (Khin & Ho, 2019; Nambisan et al., 2017) untuk menggambarkan peristiwa akibat pertumbuhan teknologi. Menurut Nambisan et al., (2017) digital innovation merupakan sebuah temuan baru yang bertujuan untuk menemukan solusi atas permasalahan yang dihadapi, dimana dengan mentransformasikan prospek bisnis menjadi berbasis digital akan mempengaruhi jalannya produksi dan transaksi pada pasar. Sedangkan, menurut Khin & Ho, (2019) menjelaskan *Digital capability* menunjukkan adanya pembaruan pada suatu proses infrastruktur, pelayanan jasa, dan sebagainya yang menjadi lebih cepat dengan dukungan kemampuan yang memadai dalam mengoperasikan suatu sistem. Selain itu, dengan terintegrasi kepada bagian non-IT akan memperbarui kualitas operasional yang lebih maju, dimana menyajikan informasi yang representatif dan terpercaya dalam waktu cepat.

Pada hasil penelitian Khin & Ho, (2019) menunjukkan dengan memberdayakan sumber daya secara memadai, baik pada manusia maupun susunan infrastruktur teknologi cenderung membuka peluang yang lebih besar bagi perusahaan dalam memahami pertumbuhan trend di pasar serta memenuhi kebutuhan pelanggan dengan cepat. Hal tersebut tentu selaras dengan pvisi dan misi Telkomsel sebagai perusahaan yang melakukan transformasi digital untuk memberikan layanan yang lebih cepat dan tepat bagi pelanggan, melalui digital talent dan digital environment Telkomsel.

Perkembangan teknologi digital perusahaan juga ditentukan oleh Personal Innovativeness. Menurut Kojo Kakra Twum et al. (2021) personal innovativeness merupakan ciri-ciri dari kepribadian yang menggambarkan kecenderungan individu untuk mengadopsi teknologi baru. Individu tersebut berani mengambil resiko untuk mencoba teknologi baru dan memiliki niat yang tinggi untuk menggunakan teknologi tersebut. Dalam hal ini dapat diketahui personal innovativeness akan mempengaruhi perkembangan teknologi digital suatu perusahaan, namun personal innovativeness juga harus diimbangi dengan *Digital capability* perusahaan dan digitalliteracy setiap karyawan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang diatas, Sesuai dengan visi dan misi Telkomsel menjadikan perusahaan operator seluler menjadi digital company tentunya transformasi digital diperlukan untuk menjalankan bisnis Telkomsel menuju ke titik optimal. Tidak hanya dari segi produk, melainkan pola distribusi, Kerjasama atau partnership, inovasi dan segi marketing menjadi vital.

Berdasarkan beberapa literatur, bahwa perusahaan yang menjalankan system operasional secara digital, maka haruslah memiliki *Digital Readiness* yang diunjang oleh *Digital capability* untuk mencapai Kinerja yang maksimal. Pada penelitian ini penulis melakukan pengujian pada 56 subdepartmen di Telkomsel dan dilakukan proses pra-survei untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi Karyawan Telkomsel dalam memenuhi *Digital Readiness* dan *Digital capability* ketika dilakukan digitalisasi pada proses operasional sehari – hari, Penulis mengambil sampel sebanyak 30 orang sampel dengan data sebagai berikut :

Tabel 1.1.  
Pra Survey Indikator *Digital Readiness* Karyawan

No	Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju
1.	Saya selalu menemukan produk dan layanan dengan teknologi terbaru tanpa bantuan orang lain	60%	40%
2.	Saya suka berdiskusi dengan teman kerja saya melalui surat elektronik (e-mail) atau teknologi digital ( <i>video coference</i> / pesan teks)	60% %	40%
3.	Saya menyukai bekerja secara tim dari mana saja ( <i>work from everywhere</i> ) dengan memanfaatkan teknologi	45%	55%
4	Saya suka membantu teman saya dalam mengoperasikan aplikasi teknologi digital	50%	50%
5	Saya percaya perusahaan saya dapat berhasil menerapkan e-business	70%	30%
6	Saya merasa penggunaan teknologi ini memudahkan pekerjaan saya	80%	20%

Sumber : Olahan Peneliti, 2023

Berdasarkan Tabel 1.1. dapat dianalisis bahwa pada presurvey yang dilakukan pada sebagian karyawan Telkomsel masih belum mencapai nilai diatas 70% untuk kesiapan

menghadapi perubahan transformasi digital, hal ini di jelaskan bahwa masih adanya karyawan yang merasa kurang dalam mengetahui pengetahuan mengenai transformasi digital ini, dan masih kurangnya kepercayaan diri karyawan dalam kesiapan menghadapi transformasi digital.

Telkomsel menerima perubahan menjadi perusahaan Digital yang terus berinovasi, dengan latar belakang tersebut, Telkomsel harus memastikan bahwa kesiapan karyawan adalah hal yang utama dalam mewujudkan visi misi “*go digital*” Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan yang harus dijaga oleh perusahaan, hal ini dikarenakan sumber daya manusia merupakan unsur utama yang menunjang sebuah organisasi dapat berkembang maju ataupun dapat mengalami kemunduran. Sehingga Telkomsel diharapkan memiliki kesiapan yang maksimal dalam menerapkan Telkomsel digilife ACTION untuk menghadapi persaingan.

Menurut Westerman et al. (2012) *Digital capability* merupakan blok bangunan fundamental yang dimana perusahaan dapat mengubah pengalaman pelanggan, proses operasional dan model bisnis. Pengertian menurut Westerman et al. (2012) memiliki hubungan dengan pengertian menurut Janne J. Korhonen dan Asif Q. Gill (2018) yang mengartikan kapabilitas digital sebagai kapasitas perusahaan untuk mengintegrasikan dan memanfaatkan data digital dan teknologi informasi di dalam sebuah produk, layanan, proses bisnis, serta sistem organisasi dan praktik untuk menciptakan value untuk konstituen dan penerima manfaat. Berikut adalah hasil pra-survey penulis pada 30 orang karyawan pada indikator *digital capabilities*.

Tabel 1.2.

Pra Survey Indikator *Digital capabilities*

No	Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju
1	Saya dapat mengoperasikan digital aplikasi dalam pekerjaan saya	70%	30%
2	Saya dapat mengidentifikasi peluang digital dalam pekerjaan saya	80%	20%
3	Saya dapat beradaptasi dengan perubahan teknologi digital dalam pekerjaan saya	80%	20%
4	Saya dapat membuat pola kerja digital yang memudahkan pekerjaan saya	70%	30%

5	Saya dapat menciptakan produk innovative menggunakan teknologi digital	80%	20%
---	--	-----	-----

Sumber : Olahan Peneliti 2023

Berdasarkan tabel 1.2. penulis menyimpulkan bahwa Telkomsel sebagai perusahaan sudah mampu menerapkan *Digital capability* dengan menangkap sinyal perubahan kearah digital, mengalokasikan sumber daya yang cepat, dan juga memanfaatkan pengetahuan digital dari dalam dan luar perusahaan. Telkomsel secara perusahaan sudah ready menghadapi transformasi digital, Telkomsel harus menunjukkan optimalisasi sumber daya manusianya agar dapat menunjang visi misi Telkomsel tersebut.

Penulis melakukan uji pra-survey kepada 30 orang respnden mengenai *Personal Innovative Performance* Karyawan Telkomsel yang dituliskan pada tabel 1.3. berikut ini :

Tabel 1.3.

Pra Survey Indikator *Personal Innovative Performance* Karyawan Telkomsel

No	Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju
1	Teman saya membutuhkan bantuan saya dalam menggunakan teknologi yang baru	60%	40%
2	Saya selalu menjadi yang pertama dalam kelompok saya dalam menggunakan aplikasi digital, ketika aplikasi tersebut muncul.	60%	40%
3	Saya dapat menggunakan aplikasi digital yang baru tanpa bantuan orang lain	50%	50%
4	Saya selalu <i>up-to date</i> tentang perubahan teknologi terbaru	50%	50%
5	Saya mengetahui dengan jelas tujuan pekerjaan saya	70%	30%
6	Saya menyukai pekerjaan saya yang berhubungan dengan penggunaan teknologi digital.	80	20%

Berdasarkan dari hasil presurvey penulis didapat bahwa karyawan Telkomsel sudah dapat mencari, memiliki dan mengimplementasikan ide 0- ide digital yang baru pada pekerjaannya, hal ini dibuktikan dengan hasil pra survey yang sudah diatas 50% untuk

semua pernyataan. Sebagai Perusahaan yang terus bergerak kearah yang lebih baik Telkomsel sudah memiliki karyawan yang mau menerima perubahan, dan bertransformasi Bersama menuju Pemimpin perusahaan Telekomunikasi Digital di Indonesia, optimalisasi karyawan dengan mengetahui kesiapan dan kapabilitas perusahaan sangatlah penting dalam proses menunjang visi misi Telkomsel tersebut, sehingga berdasarkan dari rumusan masalah tersebut Hal ini membuat peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana “**Pengaruh *Digital Readiness* dan *Digital capabilities* terhadap *Personal Innovative Performance* Karyawan Telkomsel**”

### **1.3. Perumusan Masalah**

Berdasarkan permasalahan diatas, maka pertanyaan dari penelitian ini meliputi:

1. Bagaimana *Digital Readiness* karyawan Telkomsel?
2. Bagaimana *Digital capabilities* karyawan Telkomsel?
3. Bagaimana *Personal Innovative Performance* karyawan telkomsel?
4. Bagaimana Pengaruh *Digital Readiness* terhadap *Personal Innovative Performance* karyawan Telkomsel?
5. Bagaimana Pengaruh *Digital capabilities* terhadap *Personal Innovative Performance* karyawan Telkomsel?
6. Bagaimana pengaruh *Digital Readiness* dan *Digital capabilities* terhadap *Personal Innovative Performance* Karyawan Telkomsel

### **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang telah disebutkan, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk mengetahui bagaimana *Digital Readiness* karyawan Telkomsel?
2. Untuk mengetahui bagaimana *Digital capabilities* karyawan Telkomsel?
3. Untuk mengetahui bagaimana *Personal Innovative Performance* karyawan telkomsel?
4. Untuk mengetahui bagaimana Pengaruh *Digital Readiness* terhadap *Personal Innovative Performance* karyawan Telkomsel?
5. Untuk mengetahui bagaimana Pengaruh *Digital capabilities* terhadap *Personal Innovative Performance* karyawan Telkomsel?

6. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh *Digital Readiness* dan *Digital capabilities* terhadap *Personal Innovative Performance* Karyawan Telkomsel

## **1.5. Manfaat Penelitian**

### **a. Manfaat Akademis**

1. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk memberikan kesempatan bagi penulis untuk menyumbangkan ilmu mengenai pengaplikasian *Digital Readiness*, *digital capabilities* dalam industri telekomunikasi di bidang strategi bisnis digital

### **b. Manfaat Praktis**

1. Memberikan masukan kepada Telkomsel sebagai acuan transformasi bisnis dan mewujudkan Telkomsel menjadi *Digital Company*
2. Hasil Penelitian ini dapat dijadikan sumber informasi dan referensi bagi pihak lain, terutama industri telekomunikasi yang ingin bertransformasi digital secara terukur

## **1.6. Sistematika Penulisan Tugas Akhir**

Peneliti membagi penulisan penelitian ini ke dalam 5 (lima) bab dengan urutan sistematika penulisan sebagai berikut:

### **a. BAB I: PENDAHULUAN**

Dalam bab ini akan diuraikan garis besar penelitian, seperti gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan penelitian

### **b. BAB II: TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN**

Bab ini berisi mengenai kajian pustaka, teori-teori yang digunakan dan literatur-literatur yang digunakan, kerangka pemikiran, penelitian terdahulu, dan hipotesis penelitian.

c. **BAB III: METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan mengenai jenis penelitian, operasionalisasi teknik, teknik pengumpulan, analisis data yang digunakan, serta teknik pengujian hipotesis

d. **BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi mengenai pengolahan data dan pengujian hipotesis dengan menggunakan data yang telah berhasil dikumpulkan. Dalam bab ini juga berisi penjelasan detil mengenai hasil penelitian yang diperoleh dan pembahasan mengenai hasil-hasil pengolahan data.

e. **BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan terhadap hasil penelitian berikut saran-saran berkaitan dengan peneliti.