



**SKRIPSI**

***TRAINING NEED ASSESSMENT (TNA) DENGAN METODE  
IMPORTANCE OF PERFORMANCE ANALYSIS (IPA) DAN HOUSE OF  
QUALITY (HOQ) UNTUK PENGEMBANGAN KAPABILITAS DIGITAL:  
STUDI KASUS DI TELKOMSEL BRANCH MALANG***

**TSANIA AFRIDA**

**NRP. 0911 1540 000 052**

**DOSEN PEMBIMBING:**

**Dr.oec.HSG. SYARIFA HANOUM, S.T., M.T., CSEP**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS**

**FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI**

**INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER**

**SURABAYA**

**2019**

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*



**SKRIPSI**

***TRAINING NEED ASSESSMENT (TNA) DENGAN METODE  
IMPORTANCE OF PERFORMANCE ANALYSIS (IPA) DAN HOUSE OF  
QUALITY (HOQ) UNTUK PENGEMBANGAN KAPABILITAS DIGITAL:  
STUDI KASUS DI TELKOMSEL BRANCH MALANG***

**TSANIA AFRIDA**

**NRP. 0911 1540 000 052**

**DOSEN PEMBIMBING:**

**Dr.oec.HSG. SYARIFA HANOUM, S.T., M.T., CSEP**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS**

**FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI**

**INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER**

**SURABAYA**

**2019**

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*



**UNDERGRADUATE THESIS**

***TRAINING NEED ASSESSMENT (TNA) USING IMPORTANCE OF PERFORMANCE ANALYSIS (IPA) AND HOUSE OF QUALITY (HOQ) METHODS FOR THE DEVELOPMENT OF DIGITAL CAPABILITY: A CASE STUDY IN TELKOMSEL BRANCH MALANG***

**TSANIA AFRIDA**

**NRP. 0911 1540 000 052**

**SUPERVISOR:**

**Dr.oec.HSG. SYARIFA HANOUM, S.T., M.T., CSEP**

**DEPARTEMENT OF BUSINESS MANAGEMENT**

**FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT OF TECHNOLOGY**

**INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER**

**SURABAYA**

**2019**

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

**LEMBAR PENGESAHAN**

**TRAINING NEED ASSESSMENT (TNA) DENGAN METODE  
IMPORTANCE OF PERFORMANCE ANALYSIS (IPA) DAN HOUSE OF  
QUALITY (HOQ) UNTUK PENGEMBANGAN KAPABILITAS DIGITAL:  
STUDI KASUS DI TELKOMSEL BRANCH MALANG**

Oleh :

**Tsania Afrida**

**NRP. 0911154000052**

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh  
Gelar Sarjana Manajemen Bisnis**

**Pada**

**Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis  
Departemen Manajemen Bisnis  
Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember**

**Tanggal Ujian : 15 Juli 2019**

**Disetujui Oleh :**

**Dosen Pembimbing Skripsi**

**Pembimbing**



**Dr. bec.HSG. Syarifa Hanoum. S.T., M.T., CSEP**

**NIP. 1980010620050120005**

*Seluruh tulisan yang tercantum pada Skripsi ini merupakan hasil karya penulis sendiri, dimana isi dan konten sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis. Penulis bersedia menanggung segala tuntutan dan konsekuensi jika di kemudian hari terdapat pihak yang merasa dirugikan, baik secara pribadi maupun hukum.*

*Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi Skripsi ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh isi Skripsi dalam bentuk apa pun tanpa izin penulis.*



**TRAINING NEED ASSESSMENT (TNA) DENGAN METODE  
IMPORTANCE OF PERFORMANCE ANALYSIS (IPA) DAN HOUSE OF  
QUALITY (HOQ) UNTUK PENGEMBANGAN KAPABILITAS DIGITAL:  
STUDI KASUS DI TELKOMSEL BRANCH MALANG**

**ABSTRAK**

Di era digital saat ini, perusahaan dituntut untuk melakukan transformasi keseluruhan manajemen menuju perusahaan digital agar mampu menang dalam persaingan. Sebagai salah satu perusahaan telekomunikasi yang erat kaitannya dengan perkembangan digital, Telkomsel telah melakukan transformasi perusahaan menuju *Digital Telecommunication Company* sejak tahun 2015. Priyatno Rudito selaku Direktur *Human Capital* Telkomsel dalam bukunya yang berjudul *Digital Mastery* menjelaskan bahwa transformasi digital Telkomsel dimulai dengan pengembangan kualitas manusia, terutama kapabilitas digital tenaga kerja seluruh unit perusahaan. Telkomsel Branch Malang sebagai salah satu cabang perusahaan Telkomsel yang bertanggung jawab besar atas kinerja Telkomsel di wilayah Jawa Timur memiliki kendala atas pengembangan karyawan, karena tidak memiliki divisi *Human Capital*. Maka dari itu, penelitian ini bertujuan untuk menentukan kompetensi digital apa yang penting dan telah dimiliki oleh karyawan Telkomsel Branch Malang menggunakan metode *Importance Performance Analysis* (IPA), mengkaji program pelatihan karyawan yang sudah ada dengan pendekatan *House of Quality* (HoQ), dan memberikan rekomendasi prioritas program pelatihan yang sesuai dengan kompetensi karyawan yang diharapkan di Telkomsel Branch Malang. Dari penelitian ini dapat diketahui prioritas pengembangan 11 kapabilitas digital yaitu, inovasi, antisipasi, eksperimen, pemikiran terbuka, berjejaring, etika digital, keamanan digital, pemasaran digital, pengalaman digital, kepemimpinan transformasi, dan kepemimpinan visioner. Analisis Kuadran IPA menunjukkan terdapat masing-masing 4 kapabilitas digital yang harus ditingkatkan untuk tingkat Supervisor dan Staf. Analisis HOQ memaparkan 5 prioritas program pelatihan yang dimiliki Telkomsel. Analisis hubungan antara atribut kapabilitas digital dan program pelatihan karyawan menggunakan metode *House of Quality* (HOQ) menunjukkan hasil bahwa terdapat kesenjangan antara prioritas pengembangan kapabilitas digital karyawan dengan program pelatihan karyawan yang diberikan Telkomsel saat ini. Hasil dari penelitian ini adalah rekomendasi program pelatihan *Digital Business* dan pelatihan *Digital Transformation*.

**Kata kunci**— kapabilitas, karyawan, pelatihan, Telkomsel, transformasi digital

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

**TRAINING NEED ASSESSMENT (TNA) USING IMPORTANCE OF  
PERFORMANCE ANALYSIS (IPA) AND HOUSE OF QUALITY (HOQ)  
METHODS FOR THE DEVELOPMENT OF DIGITAL CAPABILITY:  
A CASE STUDY IN TELKOMSEL BRANCH MALANG**

**ABSTRACT**

*In today's digital era, companies are required to transform overall management towards digital companies in order to be able to win in competition. As one of the telecommunications companies that is closely related to digital development, Telkomsel has been transforming the company towards Digital Telecommunication Company since 2015. Priyatno Rudito as Director of Human Capital Telkomsel in his book entitled Digital Mastery explains that Telkomsel's digital transformation begins with the development of human qualities, especially digital capabilities of the workforce of all company units. Telkomsel Branch Malang as one of the branches of the Telkomsel company which is responsible for the performance of Telkomsel in the East Java region has obstacles to employee development, because it does not have a Human Capital division. Therefore, this study aims to determine what digital competencies are important and have been owned by employees of the Telkomsel Malang Branch using the Importance Performance Analysis (IPA) method, reviewing existing employee training programs with the House of Quality (HoQ) approach, and providing recommendations priority of training programs that are in accordance with the employee competencies expected at Telkomsel Branch Malang. From this research, it can be seen the developmental capabilities of digital capabilities, namely, innovation, anticipation, experimentation, open thinking, networking, digital ethics, digital security, digital marketing, digital experience, transformation leadership, and visionary leadership. The IPA Quadrant Analysis shows each of the 4 digital capabilities that must be increased for the Supervisor and Staff level. HOQ analysis presents 5 priority training programs owned by Telkomsel. Analysis of the relationship between digital capability attributes and employee training programs using the House of Quality (HOQ) method shows that there is a gap between the priority of digital capability development of employees and current employee training programs provided by Telkomsel. The results of this study are training recommendations of Digital Business and Digital Transformation..*

**Keywords:** *capability, digital transformation, employees, Telkomsel, training.*

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas limpahan berkah rahmat dan kuasa-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul ***“Training Need Assessment (TNA) Dengan Metode Importance Of Performance Analysis (IPA) Dan House Of Quality (HOQ) Untuk Pengembangan Kapabilitas Digital: Studi Kasus Di Telkomsel Branch Malang”***.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis menerima banyak bimbingan, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak baik dari segi moral maupun materi. Oleh karena itu, penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini, yang diantaranya adalah:

1. Allah SWT atas nikmat dan hidayah-Nya yang senantiasa tercurahkan kepada penulis;
2. Ibu, Ayah, dan Kakak yang selalu meletakkan nama penulis dalam setiap lantunan doanya, memberikan kata-kata penyemangat setiap hari, serta mengingatkan penulis untuk tetap istiqomah, sabar, dan berdiri tegar;
3. Bapak Dr. Imam Baihaqi, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Kepala Departemen Manajemen Bisnis ITS yang telah banyak berjasa dalam mengembangkan Departemen Manajemen Bisnis ITS;
4. Bapak Berto Mulia Wibawa, S.Pi., M.M. selaku Kepala Program Studi S1 Departemen Manajemen Bisnis ITS dan dosen wali penulis yang selalu membimbing, membantu, dan memberikan ide dan arahan yang bermanfaat dalam penyelesaian skripsi ini;
5. Ibu Dr.oec.HSG. Syarifa Hanoum, S.T., M.T., CSEP selaku dosen pembimbing skripsi yang telah mendampingi dan membimbing selama pengerjaan hingga penulisan skripsi selesai.
6. Bapak dan Ibu Dosen tim pengajar dan seluruh staf karyawan Departemen Manajemen Bisnis ITS yang telah banyak berjasa dalam membantu penulis selama pembelajaran dan aktivitas perkuliahan;

7. Bapak Egi Nataatmadja selaku *Manager* Telkomsel Branch Malang yang telah mengizinkan penulis melakukan penelitian di Telkomsel Branch Malang, sekaligus meluangkan waktu untuk membantu penulis menyelesaikan pengerjaan skripsi.
8. Seluruh *stakeholder* Telkomsel Branch Malang yang sangat ramah dan antusias menerima penulis di kantor Telkomsel Branch Malang selama pengerjaan skripsi.
9. Rizky Septiawan, yang telah memberikan dukungan dan bantuan kepada penulis sepanjang masa perkuliahan;
10. Agnes Shalihah, Helena Stephanie Bintang, dan Ba'da Maulidia dengan kehadirannya yang selalu memberikan semangat luar biasa dan keceriaan bagi penulis;
11. Gina Fachniar, Ida Rosida, Kurrotu Aini, Firdausi Nuzula, dan Annisa Puspitasari, yang telah banyak memberikan motivasi tiada henti kepada penulis;
12. Keluarga Mahasiswa Manajemen Bisnis ITS, khususnya Rhekara, yang telah memberikan banyak kenangan masa-masa indah kebersamaan kita di Departemen Manajemen Bisnis ITS.
13. Pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih atas segala bantuan dan doanya kepada penulis selama pengerjaan skripsi ini.

Besar harapan penulis semoga penelitian ini dapat bermanfaat untuk banyak pihak baik bagi perusahaan *online food delivery*, pembaca, mahasiswa, maupun untuk penelitian selanjutnya.

Surabaya, Juli 2019

Peneliti

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	<b>1</b>
1.1.1 Peran Sumber Daya Manusia untuk Perkembangan Bisnis.....	1
1.1.2 Pelatihan sebagai Program Pengembangan Karyawan.....	3
1.1.3 Industri Telekomunikasi di Indonesia .....	4
1.1.4 Transformasi Digital PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkomsel) .....	5
1.2 Rumusan Masalah .....	<b>8</b>
1.3 Tujuan Penelitian.....	<b>8</b>
1.4 Manfaat Penelitian.....	<b>8</b>
1.5 Ruang Lingkup Penelitian .....	<b>9</b>
1.5.1 Batasan.....	9
1.5.2 Asumsi .....	9
1.6 Sistematika Penulisan .....	<b>9</b>
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b> .....	<b>11</b>
2.1 Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	<b>11</b>
2.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia .....	11
2.1.2 Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	12
2.1.3 Pelatihan Sumber Daya Manusia .....	13
2.2 <i>Training Need Assessment</i> (TNA) .....	<b>15</b>
2.2.1 Pengertian <i>Training Need Assessment</i> .....	15
2.2.2 Tujuan <i>Training Need Assessment</i> .....	<b>16</b>
2.2.3 Tahap <i>Training Need Assessment</i> .....	18
2.3 Transformasi Digital .....	<b>21</b>
2.3.1 Kapabilitas Digital.....	21
2.3.2 Kapabilitas Kepemimpinan.....	23

2.3.3 Model Kuadran Transformasi Digital .....	24
2.4 <i>Digital Mastery Levers</i> .....	26
2.5 Penilaian Kinerja 360° <i>feedback</i> .....	28
2.6 <i>Importance Performance Analysis</i> (IPA) .....	30
2.7 <i>House of Quality</i> (HOQ) .....	31
2.7.1 Pengertian HOQ .....	31
2.7.2 Bagian-bagian dari HOQ .....	32
2.8 Penelitian Terdahulu .....	35
2.9 <i>Research Gap</i> .....	37
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>39</b>
3.1 Jenis Penelitian.....	39
3.2 <i>Flowchart</i> Penelitian.....	40
3.2.1 Identifikasi Masalah dan Penelitian Awal .....	41
3.2.2 Pengumpulan Data .....	42
3.2.2.1 Rekognisi <i>Digital Mastery Levers</i> .....	42
3.2.2.2 Identifikasi Populasi dan Sampel .....	47
3.2.2.3 Membuat Kuesioner Penilaian Karyawan .....	49
3.2.3 Pengolahan Data.....	51
3.2.4 Interpretasi Hasil dan Diskusi .....	51
3.2.5 Kesimpulan dan Saran .....	51
<b>BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA .....</b>	<b>53</b>
4.1 Profil Perusahaan .....	53
4.1.1 PT Telekomunikasi Seluler (Telkomsel) .....	53
4.2 Verifikasi Kapabilitas Digital .....	61
4.3 Pengumpulan Data Kuesioner .....	66
4.3.1 Kuesioner Tingkat Kepentingan Kapabilitas Digital .....	66
4.3.2 Kuesioner Penilaian Kapabilitas Digital.....	70
4.4 Program Pelatihan Karyawan di Telkomsel .....	73
4.5 <i>Importance of Performance Analysis</i> (IPA).....	79
4.6 <i>House of Quality</i> .....	84
4.6.1 Matriks Interaksi Program Pelatihan dengan Kapabilitas Digital.....	86
4.6.2 Matriks Interaksi antar Program Pelatihan.....	88
4.6.3 Nilai Matriks Interaksi.....	89



<b>BAB V ANALISIS DAN DISKUSI .....</b>	<b>93</b>
5.1 Analisis Kuadran IPA.....	93
5.1.1 Analisis Kuadran IPA <i>Supervisor</i> .....	93
5.1.2 Analisis Kuadran IPA Staf.....	99
5.2 Analisis <i>House of Quality</i> .....	101
5.2.1 Analisis Matriks Interaksi antar Program Pelatihan.....	101
5.2.2 Analisis Matriks Interaksi Kapabilitas Digital & Program Pelatihan .	102
5.2.3 Analisis Nilai Matriks Interaksi .....	102
5.3 Penyusunan <i>Training Need Assessment</i> (TNA).....	103
5.4 Implikasi Manajerial.....	106
<b>BAB VI SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>117</b>
6.1 Simpulan.....	117
6.2 Saran .....	118
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>119</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Tujuan Training Need Assessment .....	17
Tabel 2. 2 Metode Survei .....	19
Tabel 2. 3 Simbol dan Nilai Matrik Interaksi.....	34
Tabel 2. 4 Interaksi Parameter Teknik .....	34
Tabel 2. 5 Penelitian Terdahulu.....	36
Tabel 2. 1 Tujuan <i>Training Need Assessment</i> .....	17
Tabel 2. 2 Metode Survei .....	19
Tabel 2. 3 Simbol dan Nilai Matrik Interaksi.....	34
Tabel 2. 4 Interaksi Parameter Teknik .....	34
Tabel 2. 5 Penelitian Terdahulu.....	36
Tabel 3. 1 Atribut Kapabilitas Digital.....	50
Tabel 3. 2 Skala Likert Kuisiner Tingkat Kepentingan Kapabilitas Digital .....	50
Tabel 3. 3 Skala Likert Kuesioner Penilaian Kapabilitas Digital Karyawan .....	50
Tabel 4. 1 Hasil Verifikasi Atribut Kapabilitas Digital.....	65
Tabel 4. 2 Daftar Responden Penelitian.....	66
Tabel 4. 3 Hasil Kuisiner Tingkat Kepentingan Kapabilitas Digital Supervisor .	68
Tabel 4. 4 Hasil Kuisiner Tingkat Kepentingan Kapabilitas Digital Staf.....	69
Tabel 4. 5 Hasil Kuesioner Penilaian Kapabilitas Digital Supervisor .....	71
Tabel 4. 6 Hasil Kuesioner Penilaian Kapabilitas Digital Level Staf.....	72
Tabel 4. 7 Kategori Program Pelatihan Karyawan Telkomsel.....	74
Tabel 4. 8 Penjabaran Tujuan dan Contoh Setiap Kategori Program Pelatihan....	75
Tabel 4. 9 Pengolahan Data Kuadran IPA Supervisor.....	80
Tabel 4. 10 Pengolahan Data Kuadran IPA Staf .....	83
Tabel 4. 11 Simbol dan Nilai Hubungan Matriks Interaksi Program Pelatihan ...	84
Tabel 4. 12 Nilai Setiap Hubungan dalam Matriks Interaksi Program Pelatihan .	85
Tabel 4. 13 Simbol dan Hubungan Matriks Interaksi Antar Program Pelatihan...	87
Tabel 4. 14 Peringkat Prioritas Kategori Program Pelatihan .....	91
Tabel 5. 1 Posisi Atribut Kapabilitas Digital di Kuadran IPA untuk Supervisor..	93
Tabel 5. 2 Posisi Atribut Kapabilitas Digital di Kuadran IPA untuk Staf .....	99
Tabel 5. 3 Prioritas Program Pelatihan .....	102
Tabel 5. 4 Program Pelatihan Digital Business .....	107

Tabel 5. 5 Program Pelatihan Digital Transformational ..... 111

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Pengaruh Intervensi Kekuatan Karyawan terhadap Output Bisnis ....	2
Gambar 1. 2 Bangunan The Telkomsel Way .....	6
Gambar 2. 1 Siklus <i>Training Need Assessment</i> .....	15
Gambar 2. 2 Persamaan Training Need Assessment .....	16
Gambar 2. 3 Matriks Digital Mastery .....	24
Gambar 2. 4 Digital Mastery Conceptual Model .....	27
Gambar 2. 5 Konsep Penilaian 360° feedback .....	29
Gambar 2. 6 <i>Importance Performance Matrix</i> .....	30
Gambar 2. 7 House of Quality.....	32
Gambar 3. 1 Flowchart penelitian.....	40
Gambar 3. 2 Digital Mastery Conceptual Model .....	43
Gambar 3. 3 Struktur Organisasi Telkomsel Branch Malang .....	48
Gambar 4. 1 Logo Telkomsel	53
Gambar 4. 2 Jenis layanan kartu perdana Telkomsel .....	55
Gambar 4. 3 Pamflet promosi VideoMax .....	56
Gambar 4. 4 Logo LangitMusik .....	56
Gambar 4. 5 Logo GameMax.....	57
Gambar 4. 6 <i>User Interface</i> LinkAja .....	58
Gambar 4. 7 Logo Telkomsel Branch Malang .....	59
Gambar 4. 8 <i>Digital Mastery Conceptual Model</i> .....	63
Gambar 4. 9 Kuadran IPA Supervisor .....	81
Gambar 4. 10 Kuadran IPA Staf.....	82
Gambar 4. 11 Matriks Interaksi Antara Kapabilitas Digital&Program Pelatihan.	86
Gambar 4. 12 Matrik Interaksi antar Parameter Program Pelatihan.....	88
Gambar 4. 13 House of Quality .....	90

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kusioner Tingkat Kepentingan Kapabilitas Digital.....	122
Lampiran 2 Kuesioner Penilaian Kapabilitas Digital .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Lampiran 3 Data Kuesioner Tingkat Kepentingan Kapabilitas Digital .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Lampiran 4 Data Kuesioner Penilaian Kapabilitas Digital ..	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Dalam pendahuluan ini memuat hal-hal pertama yang diperlukan dalam laporan yaitu latar belakang penelitian, tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian, manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini, baik manfaat untuk penulis, manfaat untuk pembaca, dan manfaat untuk organisasi. Kemudian, ruang lingkup laporan penelitian yang terdiri dari batasan dan asumsi penelitian. Bagian terakhir dari bab ini adalah penjabaran mengenai sistematika penulisan pada penelitian ini.

### **1.1 Latar Belakang**

#### **1.1.1 Peran Sumber Daya Manusia untuk Perkembangan Bisnis**

Faktor yang berkontribusi untuk membangun dan mempertahankan bisnis yang sukses diantaranya adalah memiliki strategi yang baik, memiliki produk atau layanan yang dapat dipasarkan, dan memiliki proses yang efisien memang penting. Tetapi, semua hal tersebut dapat berjalan dengan baik tergantung pada orang-orang di dalam organisasi. Bagaimana orang-orang tersebut melaksanakan strategi, rencana, dan proses untuk membuat bisnis berjalan sesuai dengan yang diinginkan. Beberapa penelitian telah membuktikan betapa pentingnya hubungan perusahaan dan karyawan sebagai sumber keberhasilan performa perusahaan. Gallup International, salah satu lembaga penelitian paling tua dan dikenal di dunia, melakukan penelitian di tahun 2016 yang berjudul *Strengths-Based Employee Development: The Business Results*. Studi ini mencakup 49.495 unit bisnis dengan 1,2 juta karyawan di 22 organisasi di tujuh industri dan 45 negara. Peneliti Gallup memeriksa enam hasil: penjualan, laba, keterlibatan pelanggan, turnover, keterlibatan karyawan, dan keamanan. Rata-rata, kelompok kerja yang menerima intervensi kekuatan pada karyawannya meningkat pada *output* yang diteliti dengan jumlah yang signifikan dibandingkan dengan kelompok kontrol yang menerima intervensi kurang intensif atau tidak sama sekali. Hasil dari penelitian ini adalah 90% dari kelompok kerja yang diteliti memiliki peningkatan kinerja pada kisaran seperti berikut:

## Pengaruh Intervensi Kekuatan Karyawan terhadap Output Bisnis



Gambar 1. 1 Pengaruh Intervensi Kekuatan Karyawan terhadap Output Bisnis

Sumber: Rigoni & Asplund, (2016)

Dalam penelitian tersebut juga dijelaskan bahwa meta-analisis keterlibatan karyawan terbaru Gallup menunjukkan bahwa unit bisnis dengan keterlibatan karyawan kuartil teratas 17% lebih produktif, dan 21% lebih menguntungkan dibandingkan dengan unit bisnis yang tingkat keterlibatan karyawannya berada di kuartil bawah (Rigoni & Asplund, 2016). Hal ini memperkuat penelitian-penelitian lainnya yang membuktikan bahwa peran sumber daya manusia dalam keberhasilan perusahaan sangatlah krusial.

Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Tuntutan perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan bisnis yang selalu berubah. Perubahan lingkungan bisnis akan membawa dampak perubahan pada strategi bisnis. Sebagaimana telah diketahui perubahan strategi bisnis akan semakin mengarahkan manajer untuk memperjelas ke arah mana visi dan misi perusahaan akan dibawa. Orang-orang yang tepat akan memiliki nilai-nilai yang sama sehingga dapat bersatu padu menopang kesuksesan perusahaan. Maka dari itu, untuk dapat bersaing di pasar global, perusahaan perlu melakukan peningkatan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan tenaga kerja. Pengembangan karyawan mengacu pada kapasitas dan pengembangan kemampuan pada karyawan serta keseluruhan organisasi untuk memenuhi tingkat kinerja standar. Semakin banyak karyawan yang dikembangkan, semakin mereka

puas dengan pekerjaan mereka, sehingga meningkatkan produktivitas perusahaan dan profitabilitas. Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan usaha yang dilakukan untuk membentuk manusia yang berkualitas dengan memiliki keterampilan, kemampuan kerja dan loyalitas kerja kepada suatu perusahaan ataupun organisasi. Strategi pengembangan Sumber Daya Manusia antara lain melalui pendidikan, pembinaan, *job enrichment*, *job enlargement*, *benchmark*, uji kompetensi, rotasi kerja, promosi, dan pelatihan.

### **1.1.2 Pelatihan sebagai Program Pengembangan Karyawan**

Menurut Guest (1997) disebutkan dalam studinya bahwa program pelatihan dan pengembangan sebagai salah satu praktek manajemen sumber daya manusia yang vital. Pelatihan secara positif mempengaruhi kualitas pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pekerja. Hubungan ini pada akhirnya berkontribusi pada kinerja organisasi yang meningkat. Hasil studi dari Farooq & Khan (2011) menggambarkan korelasi positif antara pelatihan dan kinerja karyawan ( $r = .233$ ). Pelatihan adalah salah satu cara mengidentifikasi kebutuhan karyawan yang kurang maksimal dan kemudian membangun tingkat kompetensi yang dibutuhkan sehingga mereka dapat bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan mengacu pada intervensi terencana yang bertujuan untuk meningkatkan elemen kinerja pekerjaan individu (Chiaburu & Tekleab, 2005). Pelatihan mengacu pada menjembatani kesenjangan antara kinerja saat ini dan kinerja standar yang diinginkan. Ada berbagai metode pada pelatihan seperti melalui pembinaan dan pendampingan, kerja sama rekan dan partisipasi oleh bawahan. Pelatihan sangat penting tidak hanya untuk meningkatkan produktivitas tetapi juga untuk memotivasi dan menginspirasi pekerja dengan memberi tahu mereka betapa pentingnya pekerjaan mereka dan memberi mereka semua informasi yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan itu. Selain itu, juga dapat membantu organisasi untuk memanfaatkan sebaik-baiknya orang-orang yang mereka miliki demi mendapatkan keunggulan kompetitif. Jadi, manfaat umum yang diterima dari pelatihan karyawan adalah: peningkatan kepuasan kerja dan moral, peningkatan motivasi, peningkatan efisiensi di proses, menghasilkan keuntungan finansial, peningkatan kapasitas untuk mengadopsi teknologi dan metode baru,

meningkat inovasi dalam strategi dan produk, serta mengurangi pergantian karyawan.

### **1.1.3 Industri Telekomunikasi di Indonesia**

Seiring dengan terjadinya revolusi digital industri, telekomunikasi memasuki masa-masa berat karena terpaan disrupsi. Jika pada tahun-tahun awal, pertumbuhan industri sempat mencapai *double digit*, saat ini jangankan satu digit, yang terjadi sudah mengalami *negative growth* baik dari sisi pendapatan yaitu sebesar -12,3% dan juga EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) yaitu sebesar -24,3% (seluler.id, 2019). Hal ini dapat dilihat dari rapor para pemain di bisnis ini. Sepanjang semester 1-2018, kinerja operator sungguh-sungguh dalam tekanan karena anjloknya pendapatan. Kinerja terburuk dialami Indosat Ooredoo. Anak usaha Ooredoo Group itu mengalami kerugian RT693,7 miliar berbanding terbalik dengan periode sama tahun lalu yang masih membukukan keuntungan RT784,2 miliar. Pada periode ini, Indosat hanya membukukan pendapatan sebesar RT11 triliun anjlok 26,8% dibandingkan periode sama tahun lalu sebesar RT15,11 triliun. Meski tidak sebesar Indosat Ooredoo, XL Axiata juga mencatat kerugian, yakni sebesar RT82 miliar di semester pertama 2018. Kondisi itu berbanding terbalik dengan periode sama tahun lalu yang mencicipi laba RT143 miliar. XL Axiata memang mampu meraih pendapatan sebesar RT11,06 triliun sepanjang semester I 2018 atau naik 1% dibandingkan periode sama tahun lalu sebesar Rp 10,95 triliun. Namun kenaikan tersebut tidak mampu mengangkat kinerja anak perusahaan.

Berbeda dengan XL dan Indosat, Telkom dan Telkomsel masih mencicipi keuntungan. Meski demikian, laba yang diraih keduanya menurun jika dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Ini menunjukkan baik Telkom maupun Telkomsel, tak kebal terhadap tren penurunan. Tercatat, Telkom hanya membukukan keuntungan sebesar RT8,7 triliun di semester pertama 2018. Turun drastis hingga 28,1% dibandingkan periode sama tahun lalu sebesar RT12,1 triliun. Operator pelat merah ini, hanya membukukan pendapatan sebesar RT64,37 triliun pada semester I-2018. Naik tipis 0,5% dibanding periode sama tahun lalu sebesar RT64,02 triliun. Begitupun dengan Telkomsel, sepanjang semester pertama 2018, operator selular terbesar di Indonesia itu hanya meraih

pendapatan sebesar RT42,7 triliun. Turun 7,1% dibandingkan periode sama tahun lalu sebesar RT45,99 triliun.

Hal ini terjadi karena pertumbuhan bisnis data yang mulai tumbuh menggantikan layanan berbasis *voice* yang sekian lama menjadi pilar layanan utama perusahaan telekomunikasi. Konvergensi bisnis telekomunikasi dan media pun mulai terbentuk dan menghasilkan layanan-layanan baru yang tidak ada sebelumnya. Selama tahun 2000an kita menyaksikan munculnya perusahaan-perusahaan teknologi seperti Facebook, Skype, Youtube, Twitter, hingga Instagram yang mengeluarkan layanan *over-the-top* (OTT) baik *voice*, *video*, maupun *messaging*. Untuk mengatasi hal tersebut, para pemain di industri telekomunikasi harus memutar otak agar dapat bertahan.

#### **1.1.4 Transformasi Digital PT. Telekomunikasi Indonesia (Telkomsel)**

Menyadari ancaman sekaligus peluang yang dijelaskan sebelumnya, Telkomsel sedang fokus melakukan transformasi perusahaan dari *Telecommunication Company* menjadi *Digital Telecommunication Company*. Telkomsel menyadari, transformasi digital bukanlah melulu masalah teknologi namun sebuah transformasi organisasi menyeluruh yang mencakup perubahan aspek-aspek krusial lain seperti strategi, proses, sumber daya manusia dan budaya, hingga kepemimpinan (Rudito & Sinaga, *Digital Mastery: Membangun Kepemimpinan Digital untuk Memenangkan Era Disrupsi*, 2017). Transformasi digital tak hanya masalah mengadopsi *machine learning*, memanfaatkan *big data*, atau menciptakan aplikasi digital semata, namun juga sangat terkait dengan perubahan organisasi itu sendiri. Survei yang dilakukan oleh Capgemini Consulting dan MIT Center for Digital Business menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang melakukan transformasi digital banyak ditentukan oleh kemampuan mereka dalam melakukan *revisioning* dan mendorong perubahan dengan cepat

Maka dari itu, Telkomsel memulai transformasinya dengan melakukan pengembangan kemampuan organisasi melalui program sumber daya manusia yang bertajuk “*Digital Mastery*”. Hal ini sejalan dengan budaya Telkomsel yaitu *Telkomsel Way* yang menempatkan *people* sebagai salah satu sumber utama keberhasilan perusahaan. Gambar 1.2 merupakan bentuk visual bangunan *The*

*Telkomsel Way.* Telkomsel menetapkan pengembangan *people* untuk memiliki *digital mastery* dengan sebuah strategi trilogi dengan nama program *Digital Mastery Development*. Untuk mencapai tujuan program tersebut, Telkomsel melakukan beberapa tahap. Pertama, *experiential & leveraging*. Kedua adalah *unlocking*, yakni membuka kehebatan potensi tiap orang. Ketiga adalah pendekatan *coaching* dan *training*, yang merupakan hal penting. Ini dilakukan tanpa meninggalkan kompetensi dasar Telkomsel dan meninggalkan pekerjaannya. *Training* yang dimaksud adalah yang berkaitan dengan *digital skill* karyawan. Disinilah, peran *training need assessment* penting dilakukan untuk mengetahui kompetensi karyawan khususnya kompetensi yang berkaitan dengan *digital development*, dan pelatihan apa yang perlu dilakukan untuk mencapai program tersebut.



Gambar 1. 2 Bangunan The Telkomsel Way

Sumber: Telkomsel

Direktur Human Capital Telkomsel, Priyantono Rudito dalam bukunya yang berjudul *Digital Mastery: Membangun Kepemimpinan Digital untuk Memenangkan Era Disrupsi*, menjelaskan bahwa Telkomsel secara korporat berada di posisi "*Digital Master*", artinya perusahaan sudah memiliki kapabilitas digital dan kepemimpinan digital yang matang. Namun, jika dilihat di level unit

dan cabang, ternyata mayoritas grup Telkomsel masih berada di posisi “*Conservatives*”, artinya perusahaan memiliki kapabilitas kepemimpinan yang tinggi, namun kapabilitas digitalnya kurang memadai. Jadi, dapat dikatakan bahwa investasi di bidang teknologi digital yang sudah dilakukan perusahaan hingga saat ini masih belum sepenuhnya diimbangi inisiatif inovasi bisnis yang diperlukan untuk bisa tumbuh secara signifikan.

### **1.1.5 Telkomsel Branch Malang**

Telkomsel Branch Malang bertanggung jawab terhadap kinerja Telkomsel di beberapa kota di Jawa Timur, yaitu Malang, Pasuruan, Lumajang, dan Mojokerto. Lingkup kerja Telkomsel Branch Malang ini cukup besar, dibandingkan dengan Telkomsel cabang lain di Jawa Timur. Cabang Telkomsel lain yang mempunyai lingkup kerja serupa dengan Telkomsel Branch Malang adalah Telkomsel Branch Surabaya. Namun, Telkomsel Branch Malang dirasa lebih memerlukan *training need assessment* karena tidak memiliki divisi *Human Capital*. Keperluan berkaitan dengan sumber daya manusia seperti kompensasi, pelatihan karyawan, dan program pengembangan lainnya ditangani oleh divisi *Human Capital* Telkomsel Branch Surabaya. Hal ini tentu menjadi alasan kuat mengapa Telkomsel Branch Malang-lah yang lebih diutamakan untuk melakukan *training need assessment*.

Telkomsel Branch Malang sebagai salah satu cabang perusahaan Telkomsel turut menjalankan program *Digital Mastery Development*. Perusahaan perlu melakukan pengukuran pada karyawan sejauh mana kecakapan mereka terhadap dunia digital. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan *Manager* Telkomsel Branch Malang, bahwa terdapat permasalahan dalam pelatihan karyawan dimana materi pelatihan masih kurang sesuai dengan program *Digital Mastery Development*. Sehingga karyawan merasa bahwa pelatihan yang di jalani kurang efektif. Belum adanya program penyusunan pelatihan khusus terkait tujuan perusahaan menjadi *Digital Telecommunication Company* ini menjadi perhatian *manager*. Maka dari itu, penulis melakukan *training need assessment* untuk membantu perusahaan meningkatkan kompetensi karyawan terutama kompetensi yang berhubungan dengan *digital competence* bertujuan mengetahui tingkat

kemimpinan dan Kapabilitas Digital sebuah perusahaan, dan mendukung serta mendorong transformasi perusahaan yang berbasis *digital culture*.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang dijelaskan sebelumnya, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kompetensi digital apa yang penting dimiliki oleh karyawan Telkomsel Branch Malang. Selain itu, diperlukannya analisis kesesuaian program pelatihan yang sudah ada dengan kebutuhan karyawan. Informasi tersebut akan digunakan untuk membangun program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dan harapan perusahaan.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Menentukan kapabilitas digital apa yang penting dan telah dimiliki oleh karyawan Telkomsel Branch Malang menggunakan metode *Importance Performance Analysis (IPA)*
2. Mengkaji program pelatihan karyawan yang sudah ada dan menganalisis hubungannya dengan kapabilitas digital menggunakan pendekatan *House of Quality (HOQ)*
3. Memberikan rekomendasi prioritas program pelatihan yang sesuai dengan kompetensi karyawan yang diharapkan di Telkomsel Branch Malang.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari pelaksanaan penelitian ini meliputi manfaat praktis dan manfaat keilmuan.

### **a) Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan pandangan kepada perusahaan, yaitu Telkomsel Branch Malang mengenai kebutuhan pelatihan yang tepat untuk karyawan. Harapannya, *training need assessment* pada penelitian ini dapat diterapkan pula di cabang Telkomsel di kota lain.



## **b) Manfaat Keilmuan**

Selain manfaat praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan pengetahuan baru kepada peneliti terkait implementasi nyata program pengembangan karyawan di perusahaan. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis terkait topik training need assessment dengan metode *Importance of Performance Analysis (IPA)* dan *House of Quality (HOQ)*.

## **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup penelitian terdiri dari batasan dan asumsi yang mana untuk penelitian ini batasan dan asumsi yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

### **1.5.1 Batasan**

Batasan yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Objek yang diamati adalah karyawan di Telkomsel Branch Malang.
2. Periode waktu penelitian adalah dari bulan Februari sampai dengan Juni 2019.
3. Metode penelitian difokuskan pada program pelatihan yang akan dirancang untuk peningkatan kinerja karyawan Telkomsel Branch Malang.

### **1.5.2 Asumsi**

Adapun asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah selama dilakukan proses penelitian tidak terjadi perubahan kebijakan sistem yang signifikan dalam perusahaan Telkomsel Branch Malang.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Untuk memudahkan penulisan dan pembahasan pada penelitian ini, maka dalam pembuatannya akan dibagi menjadi beberapa bab dengan sistematika sebagai berikut :

### **BAB I. PENDAHULUAN**

Bab ini berisi mengenai latar belakang penelitian, tujuan dilakukannya penelitian, manfaat yang diperoleh dari hasil penelitian, ruang lingkup serta sistematika penulisan.

## BAB II. LANDASAN TEORI

Bab ini merupakan bab yang berisi landasan teori yang digunakan pada penelitian ini, studi literatur, serta penelitian terdahulu yang memiliki kesesuaian dengan penelitian yang akan dilaksanakan.

## BAB III. METODELOGI PENELITIAN

Bab ini berisi tentang alur penelitian yang akan dilakukan serta metode analisis yang akan digunakan dalam penelitian. Pada bab ini dijelaskan mengenai teknik, cara dan analisis data yang harus dilakukan oleh peneliti.

## BAB IV. ANALISIS DAN DISKUSI

Bab ini merupakan bab yang menjelaskan terkait proses pengumpulan data dan hasil pengolahan data yang telah dikumpulkan. Selain itu, pada bab ini dijelaskan lebih mendalam terkait hasil analisis pengolahan data dan memberikan penjelasan terkait implikasi manajerial dari hasil penelitian yang dilakukan.

## BAB V. SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang hasil simpulan dari penelitian yang telah dilakukan serta memberikan saran bagi beberapa pihak terkait, di antaranya institusi pendidikan dimana penelitian ini dilakukan dan bagi penelitian selanjutnya.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

Pada bab ini akan membahas tentang landasan teori yang akan digunakan sebagai referensi dan bahan kajian dalam penelitian ini. Teori yang akan dibahas berhubungan dengan pembahasan penelitian dan bisa dijadikan pedoman dalam penyusunan penelitian.

Penelitian ini berjudul *Training Need Assessment* (TNA) dengan Pendekatan *Importance-Performance Analysis* (IPA) dan *House of Quality* (HOQ) sebagai Pertimbangan Penyusunan Program Pengembangan Kompetensi Karyawan: Studi Kasus di Telkomsel Branch Malang. Teori yang dicantumkan dalam bab ini terdiri dari kata kunci yang terdapat dalam judul penelitian. Sebagai pembuka pada bab ini, dijelaskan mengenai teori pengembangan sumber daya manusia dan pelatihan sumber daya manusia. *Training Need Assessment* erat kaitannya dengan dua hal tersebut. Kemudian, teori mengenai *Training Need Assessment* itu sendiri yang terdiri dari pengertian, tujuan, dan tahapan TNA. Teori selanjutnya adalah mengenai kompetensi, karena *Training Need Assessment* dalam penelitian ini berdasarkan identifikasi kompetensi karyawan pada subjek amatan. Dua pendekatan metode dalam penelitian, yaitu *Importance-Performance Analysis* (IPA) dan *House of Quality* (HOQ) menjadi penutup teori dalam bab ini.

#### **2.1 Pengembangan Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan fisik yang dimiliki individu. Sumber daya manusia juga dipandang sebagai kemampuan yang dimiliki manusia untuk didayagunakan dan menjalankan suatu organisasi atau urusan sehingga memberikan suatu hasil guna (Hasibuan, 2001). Sedangkan menurut Almasdi (2006), sumber daya manusia adalah kekuatan daya pikir dan karya manusia yang masih tersimpan di dalam dirinya yang perlu dibina dan digali serta dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan masyarakat. Mathis & Jackson (2006) mengatakan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu rancangan dari berbagai sistem formal pada sebuah organisasi dengan tujuan memastikan penggunaan dari keahlian manusia secara efektif serta efisien untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan keinginan.

Sonny Sumarsono (2003) menjelaskan pengertian sumber daya manusia secara dengan membaginya menjadi 2 pengertian, yaitu yang pertama adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian kedua, sumber daya manusia menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat.

### **2.1.2 Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Berdasarkan pengertian mengenai sumber daya manusia di atas, dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah faktor sentral dalam satu organisasi. Segala bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia. Dalam pelaksanaannya-pun misi tersebut dikelola oleh manusia (Kusdyah, 2008). Berbicara tentang pentingnya sumber daya manusia, maka tidakbisa lepas upaya kita untuk mengembangkan peningkatan kualitasnya. Peran serta sumber daya manusia dalam pembangunan bukan hanya aktif, melainkan kesadaran yang dimilikinya tanpa dikendalikan sudah aktif. Artinya bukan karena dipaksa, dan itulah sebenarnya hakikat peran sumber daya manusia dalam pembangunan yang diharapkan. Dengan adanya pengembangan sumber daya manusia dalam arti karyawan yang semakin berkualitas, tentunya akan semakin meningkatkan kinerja perusahaan yang bersangkutan. Maka dapat dikatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah proses yang dilakukan oleh sebuah perusahaan dalam meningkatkan kualitas karyawannya (Mondy, 2008).

Dikutip dari penelitian karya Septian Hariz Kurniawan (2011), proses pengembangan terdiri atas tindakan memutuskan kompetensi, ketrampilan atau pengetahuan yang perlu dikembangkan, dan bagaimana mencapainya. Sebagaimana dengan kebanyakan keputusan maajerial, seorang manajer harus mengambil keputusan ini berdasarkan sumber daya dan kesempatan yang tersedia. Tidak ada gunanya merencanakan program pengembangan besar-besaran jika sumber dayanya habis. Berbagai metode dapat digunakan dalam program

pengembangan. Metode pengembangan yang paling terkenal dan banyak digunakan, antara lain:

1) Metode *Understudy*

Teknik pengembangan *understudy* serupa dengan metode *on the job training*. Belajar dengan berbuat ditekankan melalui kebiasaan. Pada tehnik *understudy* tidak melakukan tugas secara penuh, tetapi diberikan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam metode *understudy*, peserta diberikan latar belakang masalah dan pengalaman-pengalaman tentang suatu kejadian, kemudian mereka harus menelitinya dan membuat rekomendasi secara tertulis tentang masalah-masalah yang berhubungan dengan tugas-tugas unit kerja.

2) Metode *Job Rotation* dan kemajuan berencana

Job rotasi yang melibatkan perpindahan peserta dari suatu pekerjaan pada pekerjaan lainnya. Kadangkadang dari suatu penempatan pada penempatan lainnya yang direncanakan atas dasar tujuan belajar. Keuntungan job rotasi adalah antara lain : pegawai peserta mendapatkan gambaran yang luas mengenai berbagai macam jenis pekerjaan, mengembangkan kerjasama antara pegawai, menentukan jenis pekerjaan yang sangat diminati oleh pegawai, mempermudah penyesuaian diri dengan lingkungan tempat bekerja, sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan penempatan kerja yang sesuai dengan potensi pegawai.

3) Metode *Coaching-Counseling*

*Coaching* adalah suatu prosedur mengajarkan pengetahuan dan ketrampilan - ketrampilan kepada pegawai bawahan. Peranan pelatih adalah memberikan bimbingan kepada pegawai bawahan dalam menerima suatu pekerjaan atau tugas dari atasannya. *Counseling* merupakan pemberian bantuan kepada pegawai agar dapat menerima diri, memahami diri dan merealisasikan diri, sehingga potensinya dapat berkembang secara optimal dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Melalui penyuluhan pegawai, diharapkan aspirasinya dapat berkembang dengan baik dan pegawai yang bersangkutan mampu mencapai kepuasan kerja.

### **2.1.3 Pelatihan Sumber Daya Manusia**

Berdasarkan penjelasan mengenai pengembangan sumber daya manusia di atas, dapat disimpulkan bahwa salah satu alat untuk mengembangkan karyawan adalah dengan melalui program pelatihan. Menurut Gary Dessler (2015),

pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Sedangkan, menurut Barry Chusway (2002) pelatihan adalah proses mengajarkan keahlian dan memberikan pengetahuan yang perlu, serta sikap supaya mereka dapat melaksanakan tanggungjawabnya dengan standar. Mathis (2002) mengemukakan bahwa pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit ataupun luas.

Menurut Handoko (2001) metode pelatihan yang paling terkenal dan banyak digunakan, antara lain:

1) Metode *On The Job Training*

Hampir 90% dari pengetahuan pekerjaan diperoleh melalui metode on the job training. Prosedur metode ini informal, observasi sederhana dan mudah serta praktis. Pegawai mempelajari pekerjaannya dengan mengamati pekerja lain yang sedang bekerja, dan kemudian mengobservasi perilakunya.

2) Metode Vestibule atau Balai

Vestibule adalah suatu ruangan isolasi atau terpisah yang digunakan untuk tempat pelatihan bagi pegawai baru yang akan menduduki suatu pekerjaan. Metode ini merupakan metode pelatihan yang sangat cocok untuk banyak peserta (pegawai baru) yang dilatih dengan jenis pekerjaan yang sama dan dalam waktu yang sama.

3) Metode Demonstrasi dan Contoh

Suatu demonstrasi menunjukkan dan merencanakan bagaimana suatu pekerjaan atau bagaimana sesuatu itu dikerjakan. Metode ini melibatkan penguraian dan memeragakan sesuatu melalui contoh-contoh. Metode ini sangat efektif, karena lebih mudah menunjukkan kepada peserta cara mengerjakan suatu tugas, karena dikombinasikan dengan alat Bantu belajar seperti : gambar-gambar, teks materi, ceramah, diskusi.

4) Metode Simulasi

Metode ini merupakan suatu situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas. Simulasi ini merupakan pelengkap sebagai

teknik duplikat yang mendekati kondisi nyata pada pekerjaan. Metode simulasi yang populer adalah permainan bisnis (*bussiness games*).

5) Metode *Apprenticeship*

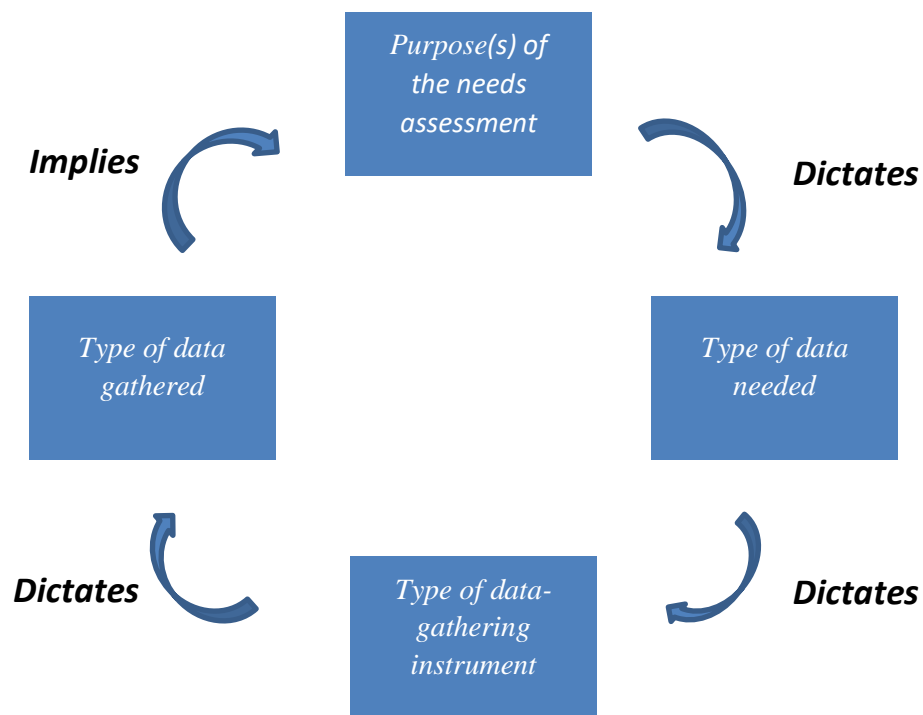
Metode ini adalah suatu cara mengembangkan ketrampilan (skill) pengrajin atau pertukangan. Metode ini tidak mempunyai standar format. Pegawai peserta mendapatkan bimbingan umum dan dapat langsung mengerjakan pekerjaannya.

6) Metode Ruang Kelas

Metode ini merupakan metode training yang dilakukan di dalam kelas walaupun dapat dilakukan di area pekerjaan. Metode ruang kelas adalah kuliah, konferensi, studi kasus, bermain peran dan pengajaran berprogram (*programmed instruction*) (Handoko, 2001).

## 2.2 Training Need Assessment (TNA)

### 2.2.1 Pengertian Training Need Assessment



Gambar 2. 1 Siklus Training Need Assessment

Sumber: Olivas, 1983

Perencanaan adalah langkah pertama dari siklus manajemen pelatihan. Pada tahap perencanaan, langkah-langkah dibagi menjadi dua: i) *Training Needs*

*Assessment* (TNA) dan ii) Perencanaan Pelatihan. Menzel & Messina (2011) mengatakan, “A TNA is only the first critical stage in any training cycle. Thus, a TNA is quite simply a way of identifying the existing gaps in the knowledge and the strengths and weaknesses in the processes that enable or hinder effective training programs being delivered.” Artinya, TNA merupakan tahap kritis pertama dalam siklus pelatihan. Dengan TNA, manajemen mengidentifikasi kesenjangan yang ada dalam pengetahuan dan kekuatan dan kelemahan dalam proses yang memungkinkan atau menghambat program pelatihan. Sementara, berdasarkan pendapat Schuler (1963), menentukan kebutuhan dapat diperoleh dari persamaan berikut ini:

$$\text{Kebutuhan Pelatihan} = \text{Kinerja Standar} - \text{Kinerja Aktual}$$

Gambar 2. 2 Persamaan Training Need Assessment

Sumber: Schuler, Jackson, & E, 1996

Goldstein & Bukton dalam Mangkunegara (2001) mengungkapkan, penentuan kebutuhan akan pelatihan harus dilakukan melalui analisis baik ditingkat organisasi, jabatan/tugas/pekerjaan, maupun individu.

1. Analisis tingkat organisasi untuk mengetahui dibagian mana dalam organisasi memerlukan pelatihan
2. Analisis ditingkat jabatan/tugas/pekerjaan untuk mengidentifikasi isi pelatihan yang dibutuhkan, artinya apa yang harus dilakukan pegawai supaya dapat melaksanakan tugas sesuai jabatan yang kompeten.
3. Analisis ditingkat individu untuk mengidentifikasi karakteristik pegawai, artinya kemampuan dan keterampilan apa yang seharusnya diperlukan untuk melaksanakan jabatan.

### **2.2.2 Tujuan Training Need Assessment**

Secara singkat, tujuan penilain kebutuhan pelatihan menurut Kaswan (2011) adalah mengumpulkan informasi untuk menentukan apakah pelatihan di butuhkan dalam organisasi. Jika di butuhkan, apa yang menjadi penting adalah menentukan di mana dalam organisasi pelatihan itu dibutuhkan? pengetahuan, keterampilan kemampuan spesifik, dan karakteristik apa yang harus diajarkan.

Osinski dalam Kaswan (2011), *training need assessment* dapat membantu:



1. Kompetensi dan kinerja tim kerja.
2. Memecahkan masalah atau isu produktivitas.
3. Mempersiapkan dan merespon kebutuhan masa depan di dalam organisasi atau kewajiban pekerjaan.

Jean Barbazette (2006) dalam bukunya yang berjudul *Training Needs Assessment: Methods, Tools and Techniques* menjelaskan bahwa tujuan *training need assessment* dapat dijawab dengan menggunakan konsep pertanyaan pertanyaan yang lazim: mengapa, siapa, bagaimana, apa, dan kapan. Berikut merupakan tujuan *training analysis assessment* menurut Jean Barbazette:

Tabel 2. 1 Tujuan *Training Need Assessment*

<i>Why</i>	Untuk mengikat kekurangan kinerja dengan kebutuhan kerja dan pastikan manfaat melakukan pelatihan lebih besar daripada masalah yang disebabkan oleh kekurangan kinerja. Lakukan dua jenis analisis untuk menjawab pertanyaan ini: (1) analisis kebutuhan versus keinginan dan (2) analisis kelayakan.
<i>Who</i>	Siapa yang terlibat dalam pelatihan: libatkan pihak-pihak yang tepat untuk mengatasi kekurangan tersebut. Analisis populasi sasaran untuk bagaimana menyesuaikan program pelatihan untuk menangkap minat mereka.
<i>How</i>	Bagaimana cara mengatasi kekurangan kinerja: pelatihan dapat memperbaiki kekurangan kinerja atau menyarankan perbaikan lainnya jika pelatihan tidak tepat? Melakukan analisis kinerja untuk mengidentifikasi kekurangan keterampilan apa yang harus diperbaiki oleh obat pelatihan. Apa cara terbaik untuk melakukan: ada cara yang lebih baik atau lebih disukai untuk melakukan tugas untuk mendapatkan hasil terbaik. Apakah standar kinerja pekerjaan ditetapkan oleh organisasi? Apakah ada peraturan pemerintah yang perlu dipertimbangkan ketika menyelesaikan tugas dengan cara yang disyaratkan? Lakukan analisis tugas untuk mengidentifikasi cara terbaik untuk melakukan.
<i>What</i>	
<i>When</i>	Kapan pelatihan akan berlangsung: waktu terbaik untuk memberikan pelatihan karena kehadiran di pelatihan dapat dipengaruhi oleh siklus kerja, liburan, dan sebagainya. Lakukan analisis kontekstual untuk menjawab pertanyaan logistik.

Sumber: Barbazette, 2006

Lembaga Administrasi Negara (2003) menyebutkan, manfaat *training need assessment* antara lain:

1. Program-program diklat yang disusun sesuai dengan kebutuhan organisasi, jabatan maupun individu setiap pegawai.
2. Menjaga dan meningkatkan motivasi peserta dalam mengikuti pelatihan, karena program pelatihan yang diikuti sesuai dengan kebutuhannya. Dengan demikian akan mencapai efektifitas pencapaian tujuan pelatihan.

3. Efisiensi biaya organisasi karena pelatihan yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Jadi biaya yang tidak sedikit yang dikeluarkan untuk pelatihan tidaklah sia-sia.
- 4) Memahami penyebab timbulnya masalah dalam organisasi, karena pelaksanaan penilaian kebutuhan yang tepat dan efektif, tidak saja akan menemukan masalah-masalah yang ditimbulkan oleh diskrepansi kompetensi pegawai/pekerja.

Dengan demikian, melalui informasi dari analisis kebutuhan diklat, manajemen dapat mengetahui di mana dan program atau intervensi jenis apa yang dibutuhkan, siapa yang perlu dilibatkan, apakah ada hambatan terhadap efektivitasnya. Selanjutnya, kriteria dapat ditetapkan untuk memandu proses evaluasi.

### **2.2.3 Tahap *Training Need Assessment***

*Ministry of Interior and Japan International Cooperation Agency (JICA)* dalam *Manual Book of Training Need Assessment* terdapat 5 tahap, yaitu:

#### 1. Mengidentifikasi masalah dan kebutuhan

Langkah pertama dalam TNA adalah mengidentifikasi masalah dan kebutuhan. Sebelum TNA dilakukan, harus diselidiki apakah pelatihan diperlukan. Di sektor publik, penting untuk mengidentifikasi konteks organisasi dalam aspek-aspek seperti kebijakan, tujuan, peran dan tanggung jawab. Menyadari arah kebijakan organisasi, analisis kinerja dikenal sebagai analisis "celah", dilakukan untuk melihat kinerja dan mengidentifikasi pengetahuan apakah seorang karyawan melakukan yang diinginkan berdasarkan peran dan tanggung jawab yang diberikan. Setelah mengidentifikasi masalah dan kebutuhan, tetapkan tujuan keseluruhan untuk pelatihan.

#### 2. Menentukan desain analisis kebutuhan

Langkah kedua dalam TNA adalah menentukan: i) kelompok sasaran yang akan dilatih; ii) kelompok sasaran yang akan diwawancarai; iii) metode survei; iv) rencana survei, termasuk jadwal yang akan dilakukan TNA dan penanggung jawab TNA. Hal-hal tersebut menjadi dasar bagi perancang pelatihan untuk membuat pelatihan baru, mengidentifikasi yang sudah ada, atau memperolehnya secara eksternal. Survei harus secara jelas mendefinisikan kelompok sasaran

pelatihan, yaitu populasi sasaran. Meskipun tidak ada aturan ketat untuk mendefinisikan ada, populasi target harus didefinisikan sesuai dengan tujuan TNA. Survei harus menghasilkan unsur-unsur berikut dalam laporannya: subyek pelatihan; pentingnya pelatihan; persyaratan waktu; kelompok sasaran saat ini; target potensial kelompok; frekuensi pelatihan; dan output pelatihan yang dibutuhkan.

### 3. Mengumpulkan data

Pengumpulan dan analisis data adalah bagian penting dari penilaian kebutuhan. Tabel berikut menjelaskan metode data yang paling umum digunakan koleksi. TNA dioptimalkan ketika kombinasi metode pengumpulan data digunakan untuk menganalisis data kuantitatif dan kualitatif. Apapun itu metode yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data, penting untuk mempertimbangkan keandalan, validitas, dan kepercayaan data.

Tabel 2. 2 Metode Survei

Metode	Konsep
<i>Structured Interview</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metode penelitian kuantitatif yang biasa digunakan dalam penelitian survei untuk memastikan bahwa setiap orang yang diwawancarai disajikan dengan pertanyaan yang sama dalam urutan yang sama dan bahwa jawaban dapat dikumpulkan secara andal dan bahwa perbandingan dapat dilakukan dengan keyakinan antara sub-kelompok atau antara periode survei yang berbeda.</li> <li>• Pewawancara membaca pertanyaan-pertanyaan persis seperti yang muncul pada kuesioner survei. Pilihan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut sering kali sudah diperbaiki (tertutup) di awal, meskipun pertanyaan yang sudah berakhir juga dapat dimasukkan dalam wawancara terstruktur.</li> </ul>
<i>Semi-structured Interview</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berbeda dengan wawancara terstruktur, pertanyaan atau topik yang lebih umum. Topik yang relevan pada awalnya diidentifikasi dan kemungkinan hubungan antara topik ini dan masalah menjadi dasar untuk pertanyaan yang lebih spesifik yang tidak perlu dipersiapkan sebelumnya memungkinkan pewawancara dan orang yang diwawancarai fleksibilitas untuk menyelidiki rincian atau mendiskusikan masalah.</li> <li>• Pertanyaan baru dapat muncul selama wawancara sebagai hasil dari apa kata orang yang diwawancarai, sehingga wawancara itu lebih seperti percakapan.</li> </ul>
Observasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengamatan lingkungan kerja dan kinerja karyawan</li> </ul>
Survei Kuesioner	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuisisioner adalah instrumen survei yang terdiri dari serangkaian pertanyaan dan pertanyaan lain untuk tujuan mengumpulkan informasi dari responden. Mereka sering dirancang untuk analisis statistik dari tanggapan</li> </ul>

Tabel 2. 2 Metode Survei (lanjutan)

<i>Focus Group Discussion</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metode penelitian kualitatif yang bertujuan untuk memperoleh informasi mendalam tentang gagasan dan persepsi kelompok dan juga untuk menjadi lebih dari sekadar interaksi tanya jawab.</li> <li>• Pertemuan yang relatif kecil (umumnya enam hingga dua belas peserta) diadakan untuk tujuan tertentu di bawah arahan seorang fasilitator, di mana anggota kelompok berbicara dengan bebas dan secara spontan tentang suatu tema.</li> </ul>
<i>Workshop</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminar atau seri pendidikan pertemuan yang menekankan interaksi dan pertukaran informasi di antara sejumlah kecil peserta yang biasanya mengembangkan keterampilan atau pemahaman bersama melalui beberapa jenis aplikasi.</li> </ul>

Sumber: *Ministry of Interior and Japan International Cooperation Agency (JICA), Manual Book of Training Need Assessment*

#### 4. Menganalisis data

Langkah ketiga dalam TNA adalah mengumpulkan data melalui: i) meninjau dokumen pada pelatihan yang ada (data dan informasi sekunder); dan ii) melakukan survei termasuk wawancara dan observasi di tempat kerja. Penting untuk mengumpulkan dan meninjau data dan informasi sekunder sebelum melakukan survei wawancara. Analisis data penilaian kebutuhan harus bertujuan untuk mengungkap pola dan tren tentang masalah yang berulang serta untuk mengidentifikasi penyimpangan. Perbandingan data yang baru dikumpulkan dengan temuan tahun-tahun sebelumnya adalah bagian penting dari proses ini. Analisis data akan memberikan gambaran yang lebih akurat kebutuhan organisasi jika suatu upaya dilakukan untuk memverifikasi temuan dengan mereka yang menyediakan inpu data.

#### 5. Menetapkan Prioritas Pelatihan

Penetapan prioritas pelatihan sangat penting untuk memastikan hal itu program pelatihan dan pengembangan karyawan adalah berorientasi dan secara efektif mendukung pencapaian agensi tujuan. Manajemen harus, oleh karena itu, harus jelas bagaimana prioritas pelatihan ditetapkan dalam organisasi mereka. Sistem prioritas untuk pelatihan harus jelas bagi orang yang menggunakan mereka, dan mereka harus secara efektif membedakan berbagai jenis pelatihan yang paling penting untuk organisasi.

## 2.3 Transformasi Digital

Seperti yang telah dijelaskan pada latar belakang penelitian ini, antisipasi untuk tetap dapat mempertahankan bisnis di tengah gelombang disrupsi adalah melalui transformasi digital untuk mencapai *Digital Master*. *Digital Master* adalah menggunakan teknologi lebih baik dari pesaing mereka melakukannya dan mendapatkan manfaat besar dari hal tersebut. *Digital Master* tahu di mana dan bagaimana berinvestasi dalam peluang digital. Perusahaan-perusahaan ini melihat teknologi sebagai cara untuk mengubah cara mereka melakukan bisnis operasi internal, dan bahkan mempengaruhi model bisnis (Westerman, 2014). Sedangkan, transformasi digital adalah sebuah transformasi organisasi menyeluruh yang terdiri dari perubahan aspek-aspek penting, seperti strategi, proses, SDM, dan budaya, hingga *leadership*. Perusahaan harus melakukan perubahan organisasi dengan memanfaatkan teknologi digital dan menerapkan model bisnis berbasis digital untuk meningkatkan kinerja kompetitif mereka (Loucks, 2016). Dua unsur kunci yang menentukan keberhasilan sebuah transformasi digital adalah Kapabilitas Digital dan kapabilitas kepemimpinan (Westerman, 2014). Kemampuan digital (*digital capability*) menyangkut “*what*” of *technology* atau kemampuan membangun dan mengembangkan teknologi digital. Kepemimpinan Digital menyangkut “*how*” of *leading change* atau kemampuan mengarahkan dan menggerakkan perubahan.

### 2.3.1 Kapabilitas Digital

Satu elemen dari DNA menunjukkan bahwa transformasi digital tidak dapat terjadi tanpa kecerdasan investasi digital. Tetapi terlalu banyak perusahaan mengacaukan keunggulan digital dengan teknologi digital itu sendiri (Rudito, *Digital Mastery*, 2017). *Digital Master* fokus membuat bisnis mereka berbeda melalui teknologi, bukan pada teknologi itu sendiri. Kapabilitas Digital adalah kemampuan perusahaan dalam menerapkan teknologi digital untuk meningkatkan daya saing dengan tiga cara; memperkaya pengalaman konsumen (*customer experience*), mentransformasi proses operasi (*operational process*), dan menemukan kembali model bisnis (*business model*).

## 1. Pengalaman Konsumen

Teknologi digital mengubah permainan interaksi pelanggan, dengan aturan dan kemungkinan baru yang tidak dapat dibayangkan hanya beberapa tahun yang lalu (Westerman, 2014). Teknologi digital bisa menjadi *tools* mendekatkan *brand* dengan konsumen dan memberikan pengalaman yang luar biasa kepada mereka. Penciptaan pengalaman yang luar biasa ini dilakukan dengan berbagai cara. Perusahaan bisa mengolah data dan menggunakan analitik digital untuk menghasilkan *insight* berharga dalam menciptakan pengalaman yang tak tertandingi oleh pesaing. Data-data konsumen mengenai transaksi, mobilitas, geolokasi, *usage*, hingga percakapan di media sosial kini begitu mudah diambil dan menjadi sumber inovasi untuk memperkaya pengalaman konsumen. Perusahaan juga bisa meningkatkan kualitas pengalaman konsumen dengan menciptakan *integrated experience* di seluruh channel persentuhan dengan konsumen yang kini dimungkinkan oleh teknologi digital.

## 2. Proses Operasional

Perusahaan dapat menggunakan teknologi digital untuk mentransformasikan proses operasional untuk mendongkrak efisiensi produktivitas, dan inovasi di dalam perusahaan. Dengan melakukan hal ini, perusahaan akan menikmati keunggulan operasi digital yang sulit ditiru oleh pesaing. Teknologi juga dapat membantu perusahaan untuk memperbaiki proses operasional dalam rangka menciptakan daya saing. Pertama, dengan mendigitalisasi proses di dalam perusahaan. Kedua, menciptakan kolaborasi antar karyawan untuk mendorong kohesivitas, produktivitas, dan inovasi di kalangan karyawan. Beragam alat digital seperti platform kolaborasi, *email*, media sosial, atau *video conference* biasa digunakan agar karyawan dapat berkomunikasi dan bertukar informasi. Bahkan kini banyak perusahaan yang tidak menuntut karyawannya masuk kantor karena mereka bisa bekerja di rumah atau dimanapun dengan memanfaatkan alat digital tersebut. Ketiga, perusahaan bisa menghasilkan pengambilan keputusan yang cerdas dan presisi dengan memanfaatkan data digital yang kian kaya. Ketika data mengenai perilaku konsumen, operasi perusahaan, atau kinerja keuangan tersedia dalam jumlah besar, presisi, dan *real time*, para *manager* akan lebih cerdas dalam mengambil keputusan.

### 3. Model Bisnis

Perusahaan juga bisa menggunakan teknologi digital untuk menemukan kembali atau menciptakan model bisnis baru. Dengan *new digital business model*, perusahaan mampu merombak industri lama. Perusahaan juga bisa menciptakan produk substitusi seperti *smartphones* yang menggantikan kamera atau Wikipedia menggantikan Encyclopedia Britannica. Dengan model bisnis baru, perusahaan bisa menghasilkan bisnis-bisnis baru seperti yang dilakukan oleh Nike+ (Rudito, Digital Mastery, 2017).

#### 2.3.2 Kapabilitas Kepemimpinan

Transformasi digital membutuhkan visi dan melibatkan seluruh karyawan di semua level organisasi. Hal ini terdiri dari proses tata kelola transformasi yang solid dengan menyelaraskan sistem, proses, data, teknologi, dan karyawan agar bergerak dalam satu arah menuju visi; dan terwujudnya hubungan harmonis dan sinergis antara orang teknis (IT) dan orang bisnis sehingga transformasi menghasilkan nilai bisnis (finansial) yang nyata.

##### 1. Visi Digital

Sukses transformasi digital sangat ditentukan oleh peran pemimpin yang memiliki visi untuk mengarahkan organisasi ke tujuan digital yang hendak dituju. Tujuan tersebut bisa berupa terwujudnya pengalaman konsumen yang luar biasa transformasi proses operasi internal; atau penemuan kembali model bisnis yang telah usang. Karena transformasi digital haruslah menghasilkan nilai dan mampu mendongkrak kinerja keuangan, pemimpin harus memiliki wawasan digital dan wawasan bisnis yang solid. Sukses transformasi digital juga sangat ditentukan oleh pelibatan seluruh karyawan di dalam organisasi untuk ikut serta menyukseskannya. Hal ini erat kaitannya dengan sumber daya manusia. Model bisnis baru, proses baru, dan cara kerja baru menghasilkan perubahan yang sangat besar. Namun apabila karyawan resisten terhadap perubahan itu, mustahil transformasi digital dapat berjalan.

##### 2. Tata Kelola Transformasi

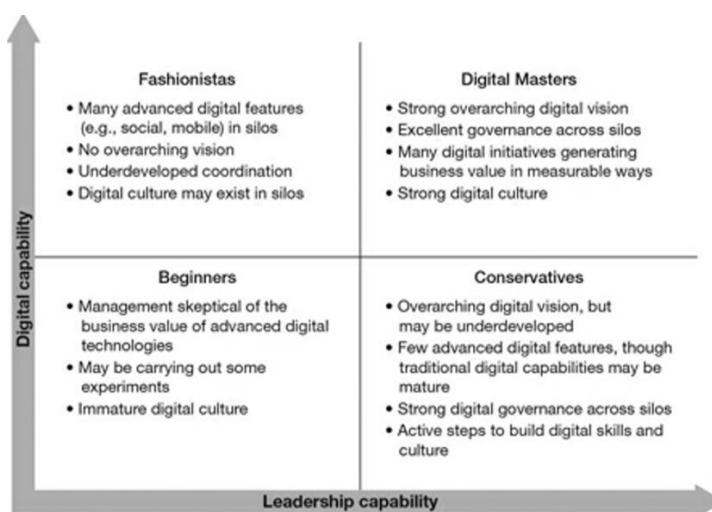
Layaknya protek transformasi pada umumnya, transformasi digital menghasilkan ketidaksinkronan, duplikasi, dan kondisi tak terintegrasi antara sistem, proses, data, teknologi, dan SDM. Dampaknya, transformasi terkendala dan

berjalan tidak secepat yang diharapkan. Karena itu, tata kelola berbagai aspek menjadi kunci agar seluruh inisiatif transformasi bisa bergerak secara bersama-sama dalam satu tujuan. Fungsi penting tata kelola transformasi digital adalah membuat prioritas, sinkronisasi, dan penyelerasan berbagai inisiatif digital yang dijalankan agar operasional perusahaan berjalan secara koheren. Untuk itu, visi dan tujuan bisnis, cakupan dan peran komunikasi, kebijakan dan regulasi, hingga budaya kerja harus dipadupadankan.

Selain itu, upaya berbagai sumber daya baik SDM, teknologi, dan data untuk memfasilitasi unit-unit bisnis dalam mengimplementasikan inisiatif yang dijalankan harus diperhatikan. Kolaborasi antar karyawan dan bagian melalui platform kolaborasi, video konferensi, dan berbagai pengetahuan menjadi unsur penting agar tak terjadi hambatan dan terciptalah akselerasi yang tinggi. Hal yang perlu diingat terkait dengan kapabilitas kepemimpinan adalah, “technology is never be the starting point, it is the enabling tools,”. (Rudito, Digital Mastery, 2017).

### 2.3.3 Model Kuadran Transformasi Digital

Kapabilitas Digital dan kapabilitas kepemimpinan merupakan unsur kunci yang menentukan keberhasilan sebuah transformasi digital. Menggunakan dimensi tersebut, ada empat level kecakapan digital (*digital mastery*) yang disampaikan oleh George Westerman pada penelitiannya di tahun 2011. Gambar 2.4 merupakan matriks yang diajukan oleh George Westerman.



Gambar 2. 3 Matriks Digital Mastery

Sumber: McKeown, 2016



Dengan menggunakan dimensi Kapabilitas Digital dan kepemimpinan digital, ada empat level *digital mastery*. Spektrum kualitas kedua kapabilitas itu rendah (*low*) dan tinggi (*high*) merefleksikan empat level capaian *digital mastery* dari sebuah perusahaan, yaitu *Beginners*, *Fashionistas*, *Conservatives*, dan *Digital Master*.

#### 1. *Beginners*

Yang termasuk ke dalam kategori ini adalah perusahaan yang memiliki Kapabilitas Digital maupun kapabilitas kepemimpinan rendah. Perusahaan yang termasuk golongan ini umumnya baru mulai melakukan transformasi digital. Karena memiliki Kapabilitas Digital dan kapabilitas kepemimpinan yang masih minim, maka transformasi yang mereka jalankan belum bisa menghasilkan kinerja finansial yang memadai. Faktor yang menyebabkan *Beginners* tertinggal dalam melakukan transformasi digital adalah, pertama karena mereka cenderung mengambil langkah *wait-and-see*, sampai sebuah teknologi menemukan momentum kesuksesannya. Mereka skeptis terhadap kemajuan teknologi digital. Kedua, karena mereka memiliki keyakinan bahwa keberhasilan teknologi digital baik untuk industri lain, tetapi tidak untuk industrinya. Budaya digital belum terbentuk di dalam organisasi. Ketiga, karena sumber daya yang mereka miliki belum memiliki Kapabilitas Kepemimpinan Digital yang mumpuni untuk mewujudkan peluang digital menjadi kinerja finansial.

#### 2. *Fashionistas*

Perusahaan yang tergolong ke dalam kategori ini memiliki Kapabilitas Digital yang tinggi, namun kapabilitas kepemimpinan rendah. Perusahaan jenis ini selalu mengikuti tren dan mengadopsi setiap perkembangan teknologi digital yang ada, namun tak mampu mewujudkannya dalam bentuk kinerja bisnis dan keuangan. Akibatnya, investasi digital yang telah dikucurkan menjadi pemborosan karena tak menghasilkan imbal hasil yang semestinya. Hal ini terjadi karena lemahnya kepemimpinan dan tata kelola digital mereka. Mereka memiliki visi digital yang kurang jelas dan tidak mengkomunikasikan visi tersebut ke seluruh karyawan. Mereka tidak memiliki tata kelola yang baik dalam menggulirkan transformasi digital sehingga terjadi ketidaksesuaian, duplikasi, dan disintegrasikan antara sistem, proses, data, teknologi, dan SDM.

### 3. *Conservatives*

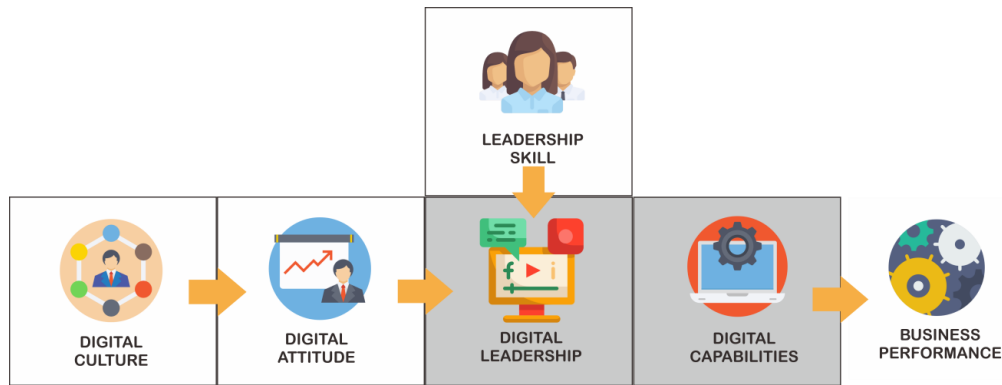
Yang tergabung dalam kategori ini adalah perusahaan yang memiliki kapabilitas kepemimpinan tinggi, namun Kapabilitas Digitalnya kurang memadai. Perusahaan jenis ini memiliki kapasitas yang memadai dalam mengelola transformasi digital, namun karena terlalu hati-hati, Kapabilitas Digital tak kunjung terwujud. Investasi dan transformasi digital yang mereka lakukan dikontrol terlalu ketat sehingga menciptakan “*governance trap*”, di mana transformasi berjalan sangat lambat dan tak kunjung membuahkan hasil. Perusahaan *Conservatives* banyak terdapat pada industri-industri yang sangat diregulasi seperti industri keuangan dan farmasi, di mana transformasi digital menekankan aspek kontrol, kepastian, dan kehati-hatian sehingga prosesnya berjalan lambat dan tak kunjung menuai hasil. Karena kurang *digital-minded*, mereka tidak termotivasi untuk memanfaatkan Kapabilitas Digital untuk memperkaya pengalaman konsumen, memperbaiki proses internal atau memodifikasi model bisnis yang mereka miliki.

### 4. *Digital Masters*

Perusahaan dalam kategori ini adalah perusahaan yang sudah matang Kapabilitas Digital maupun kapabilitas kepemimpinannya. Perusahaan ini mengetahui bagaimana mencipta nilai melalui transformasi digital. Mereka memiliki visi digital yang jelas dan mampu mewujudkan melalui transformasi digital yang terkelola baik. Keberhasilan ini juga didukung oleh budaya digital yang baik di dalam organisasi. Dengan kapabilitas kepemimpinan teknologi yang baik, Digital Masters mampu membawa inisiatif-inisiatif digital yang bermuara pada pencapaian kinerja bisnis dan keuangan (Westerman, 2014).

## 2.4 *Digital Mastery Levers*

Mengacu pada model yang dikembangkan oleh Westerman (2014), Priyantono Rudito dalam bukunya *Digital Mastery* (2017) memformulasikan hubungan antara Kapabilitas Digital dan kapabilitas kepemimpinan. Dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) sebagai alat analisis data, Priyantono merumuskan sebuah model yang menjelaskan konsep terkini mengenai *Digital Masters*, yaitu *Digital Mastery Conceptual Model*.



Gambar 2. 4 Digital Mastery Conceptual Model

Sumber: Rudito, 2017

Seperti tampak pada model, *Business Performance* berbasis *Digital Mastery* sangat tergantung pada dua elemen dasar yaitu Kapabilitas Digital dan kapabilitas kepemimpinan. Artinya, terciptanya Kapabilitas Digital sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan dari organisasi tersebut. Jadi, Kapabilitas Digital adalah kemampuan memimpin perusahaan dalam memanfaatkan teknologi digital untuk mendongkrak kinerja bisnis dan mencapai kesuksesan jangka panjang. Dari penelitian ini, membuka wawasan baru bahwa Kapabilitas Digital sebuah organisasi ternyata lebih banyak ditentukan oleh faktor-faktor manusia seperti kepemimpinan atau budaya kerja. Model ini menunjukkan bahwa Kapabilitas Digital sangat dipengaruhi oleh Kapabilitas Kepemimpinan Digital, dengan kata lain dua hal tersebut bukanlah hal yang terpisah (Rudito, *Digital Mastery*, 2017).

Pada penelitian ini, disebutkan bahwa Kapabilitas Kepemimpinan Digital itu sendiri dibentuk oleh 3 elemen, yaitu: Sikap Digital (*Digital Attitude*), yang dipengaruhi oleh Budaya Digital (*Digital Culture*), dan Keterampilan Kepemimpinan (*Leadership Skill*). Elemen-elemen inilah yang disebut sebagai *Digital Mastery Levers*. Temuan pada penelitian ini semakin menunjukkan bahwa faktor terpenting dalam proses digitalisasi ternyata adalah kualitas manusia, seperti kapasitas kepemimpinan, nilai-nilai yang diyakini, pola pikir yang dipegang, dan sikap positif dalam merespon sebuah kemajuan teknologi digital.

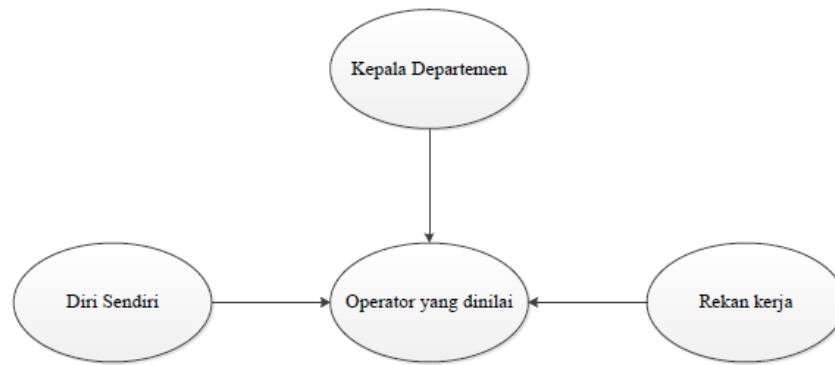
*Digital Culture* yang memengaruhi *Digital Attitude* ini akan menentukan Kesiapan Digital (*Digital Readiness*). Artinya, orang yang memiliki *Digital Culture* dan menunjukkan sikap positif terhadap teknologi digital, akan memiliki

Kesiapan Digital yang tinggi. Namun, Kesiapan Digital saja tidak cukup. Pemimpin digital tentu saja harus memiliki *Leadership Skill* yang mumpuni. Ia harus mumpuni mencipta visi, misi, dan tujuan organisasi. Ia juga harus mampu mengelo perubahan yang ditimbulkan oleh implementasi teknologi digital.

## **2.5 Penilaian Kinerja 360° *feedback***

Penilaian 360 derajat adalah salah satu teknik evaluasi kinerja karyawan dengan berdasarkan umpan balik (*feed back*) yang diberikan oleh karyawan terhadap perusahaan. Penilaian kinerja ini lebih objektif dalam mengevaluasi kinerja karena karyawan akan menerima *feedback* dari berbagai pihak (sumber) termasuk dirinya sendiri. Metode ini dapat digunakan untuk mengembangkan kompetensi karyawan dan perusahaan karena membentuk suatu sinergi dengan mengkolaborasikan pihak internal, eksternal dan masing-masing individu (Hutabarat, WP, & Puspitasari, 2012). Caldwell & O'Reilly (1990) mengemukakan bahwa kinerja seorang individu berbeda beda sesuai dengan konteks-konteksnya dan perilaku individu juga cenderung berbeda sesuai dengan konstituen-konstituennya. Dengan mendapatkan umpan balik dari konstituen-konstituen yang berbeda-beda, keakuratan dari penilaian kinerja tersebut akan meningkat. *360 degree feedback* memahami bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh berbagai faktor yang menjadi dasar dalam mengamati perilaku yang berbeda-beda sesuai dengan konstituennya.

Beberapa penilai yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepala departemen/*manager*, rekan kerja, diri sendiri. Penilai yang dipilih dalam penelitian ini merupakan sumber yang berhubungan langsung dengan operator. berikut merupakan gambar yang menunjukkan konsep penilaian.



Gambar 2. 5 Konsep Penilaian 360° feedback

Sumber: Verawati & Utomo, 2011

Para penilai adalah orang yang berada disekitar tempat kerja yang dapat mengobservasi secara langsung apa yang dilakukan oleh operator dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga mereka dapat mengumpulkan informasi yang diperlukan. Adanya banyak penilai (*multi source*) bertujuan untuk memperkuat validasi dari nilai yang diberikan. Berikut merupakan alasan yang mendasari pemilihan penilai :

1. Penilaian Atasan (Kepala Departemen/*Manager*)

Para penilai yang menjadi atasan langsung operator merupakan posisi yang paling tepat untuk mengevaluasi kinerja para bawahannya. Hal ini disebabkan karena mereka berinteraksi secara langsung dan memiliki informasi akurat tentang kinerja para bawahannya (Ali, 2013).

2. Penilaian Diri Sendiri

Penilaian kinerja juga bisa dilakukan oleh operator sendiri. Dalam melakukan penilaian diharapkan kejujuran dari operator. Hasil yang ditunjukkan lebih banyak untuk pengembangan diri operator. Operator yang berpartisipasi dalam proses evaluasi mungkin akan lebih terlibat dan punya komitmen pada tujuan (Ali, 2013).

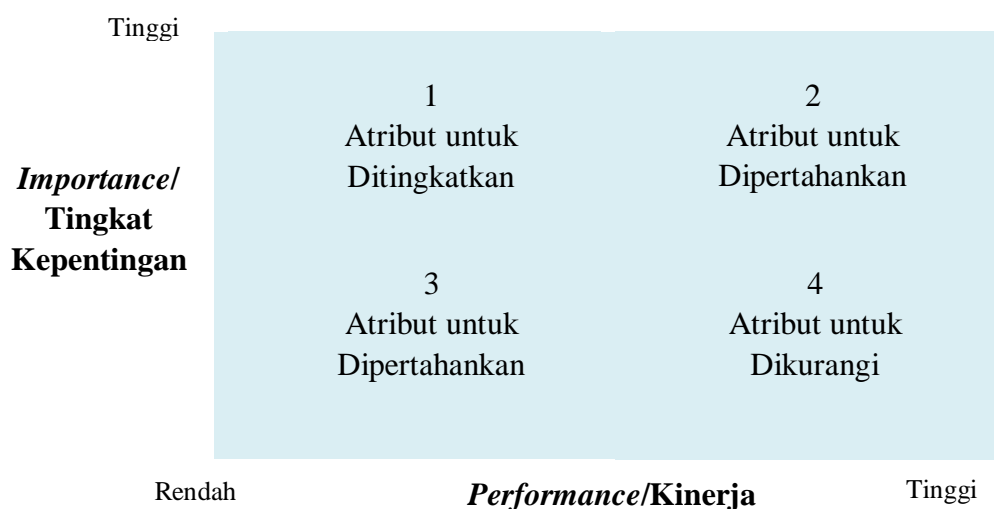
3. Penilaian Rekan sejawat atau anggota tim

Rekan kerja juga dapat diminta untuk mengevaluasi kinerja dari rekan-rekannya. Hal ini karena mereka bekerja secara terus-menerus secara bersama-sama sehingga mereka mengetahui dengan pasti bagaimana kinerja rekannya. Penilaian rekan kerja ini merupakan yang paling banyak digunakan karena akurasi informasi yang (Ali, 2013).

## 2.6 Importance Performance Analysis (IPA)

John A. Martilla dan John C. James mengembangkan sebuah konsep *Importance Performance Analysis* (IPA) yang sebenarnya berasal dari konsep *Satisfaction Quality*. Konsep ini berisi bagaimana menterjemahkan apa yang diinginkan oleh pelanggan diukur dalam kaitannya dengan apa yang harus dilakukan oleh penyedia jasa agar menghasilkan produk berkualitas, baik yang berwujud maupun tidak berwujud (Supranto, 2001).

Bila pada konsep *Satisfaction Quality* hanya menganalisa tentang kesenjangan atau gap yang terjadi antara keinginan atau harapan pelanggan dengan kinerja yang telah diberikan badan usaha, pada *Importance Performance Analysis* kita menganalisa tentang tingkat kepentingan dari suatu variabel dimata pelanggan dengan kinerja badan usaha tersebut. Dengan demikian badan usaha akan lebih terarah dalam melaksanakan strategi bisnisnya sesuai dengan prioritas kepentingan pelanggan yang paling dominan. Analisa diawali dengan sebuah mengidentifikasi kepentingan/harapan berbagai atribut dan kepuasan tingkat kinerja pada masing-masing atribut tersebut. Kemudian nilai rata-rata tingkat kepentingan dan kinerja perusahaan akan dianalisis di *Importance Performance Matrix*. Berdasarkan hasil penilaian tingkat kepentingan dan hasil penilaian kinerja maka akan dihasilkan suatu perhitungan mengenai tingkat kesesuaian. Berikut ini Gambar 2.3 *Importance Performance Matrix*.



Gambar 2. 6 *Importance Performance Matrix*

Sumber: Westerman, 2014

Keterangan:

1. Kuadran pertama (I), memerlukan penanganan yang perlu diprioritaskan oleh tingkat manajemen karena kepentingan tinggi, sedangkan tingkat kepuasan rendah.
2. Kuadran kedua (II), menunjukkan daerah yang harus dipertahankan karena tingkat kepentingan tinggi, sedangkan tingkat kinerja juga tinggi.
3. Kuadran ketiga (III), sebagai daerah prioritas rendah karena tingkat kepentingan rendah sedangkan tingkat kepuasan kinerja juga rendah. Pada kuadran ini terdapat beberapa faktor yang kurang penting pengaruhnya bagi pelanggan. Namun perusahaan harus selalu menampilkan sesuatu yang lebih baik di antara kompetitor yang lain.
4. Kuadran keempat (IV), dikategorikan sebagai daerah berlebihan karena terdapat faktor yang bagi pelanggan tidak penting, akan tetapi perusahaan dilaksanakan dengan sangat baik. Selain itu dikarenakan tingkat kepentingan rendah sedangkan tingkat kepuasan kinerja tinggi sehingga bukan menjadi prioritas yang dibenahi.

## **2.7 House of Quality (HOQ)**

### **2.7.1 Pengertian HOQ**

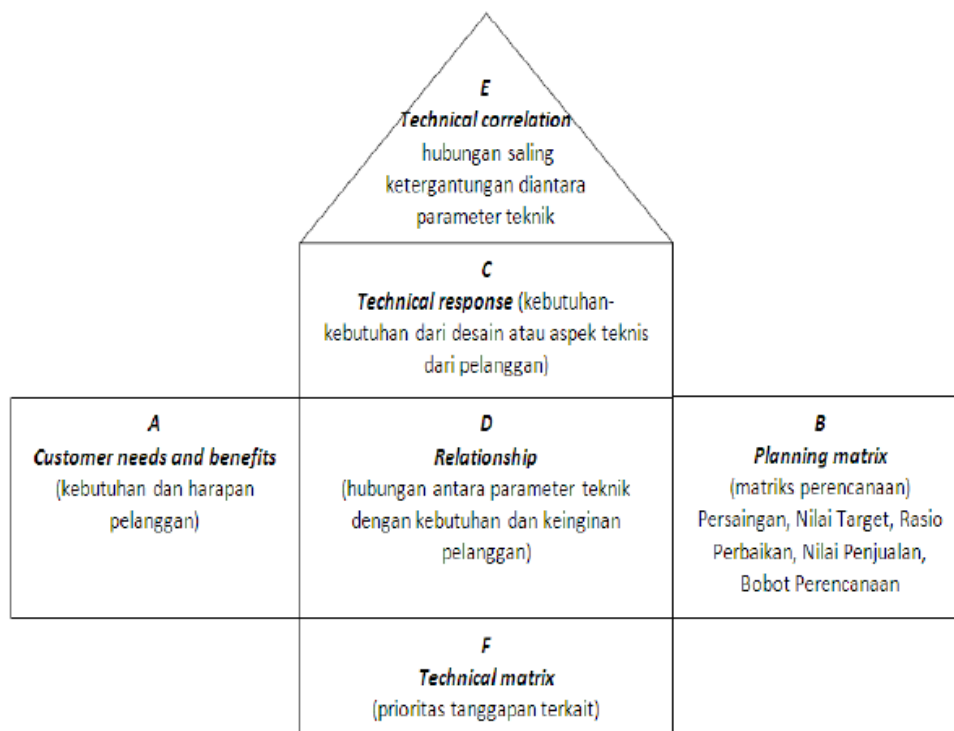
Setiap perusahaan yang sukses selalu menggunakan data dan informasi untuk membantu dalam proses perencanaannya. Dalam merencanakan produk baru, para insinyur selalu memeriksa sejarah manufaktur dan kinerja produk saat ini. Mereka melihat data uji lapangan, membandingkan produk mereka dengan produk pesaing mereka. Mereka memeriksa setiap informasi kepuasan pelanggan yang mungkin tersedia. Sayangnya, banyak dari informasi ini sering tidak lengkap. Sering diperiksa sebagai data individual, tanpa perbandingan dengan data lain yang dapat mendukung atau membantahnya.

Sebaliknya, *Quality Function Deployment* (QFD) menggunakan format matriks untuk menangkap sejumlah masalah yang vital bagi proses perencanaan. *House of Quality Matrix* adalah yang paling dikenal dan banyak digunakan bentuk metode ini. HOQ menerjemahkan persyaratan pelanggan, berdasarkan riset pemasaran dan *benchmarking* data, menjadi sejumlah target rekayasa yang tepat untuk dipenuhi oleh desain produk baru. Pada dasarnya begitu pusat saraf dan

mesin yang menggerakkan seluruh proses QFD. Menurut Hauser dan Clausing, itu adalah "semacam peta konseptual yang menyediakan sarana untuk perencanaan dan komunikasi antarmuka." (Tapke, Muller, Johnson, & Sieck, 2012).

Ada banyak bentuk *House of Quality* yang berbeda, dan kemampuannya untuk disesuaikan dengan persyaratan masalah tertentu itulah yang menjadikannya sistem yang sangat kuat dan andal untuk digunakan. Format umumnya terdiri dari enam komponen utama, yaitu *customer needs/benefit*, *planning matrix*, *technical response*, *relationship*, *technical corelation*, dan *technical matrix*.

### 2.7.2 Bagian-bagian dari HOQ



Gambar 2. 7 *House of Quality*

Sumber: Gasparsz, 1997

Penjelasan masing-masing komponen HOQ adalah sebagai berikut:

- (Bagian A) *Customer needs and benefits* adalah kebutuhan dan harapan pelanggan. Berisi daftar semua kebutuhan dan harapan pelanggan yang biasanya ditentukan dengan riset pasar secara kualitatif sehingga mengarahkan penelitian untuk mendapatkan data tentang kebutuhan pelanggan (atribut). Cara untuk mengetahui kebutuhan dan harapan



pelanggan antar lain: mengadakan wawancara secara langsung dengan pelanggan untuk mengetahui keinginan mereka, Menyebarkan angket atau kuesioner kepada pelanggan, mengenai kebutuhan dan harapan pelanggan terhadap produk atau layanan yang diberikan organisasi atau perusahaan kepada pelanggan, menerima saran dan keluhan dari pelanggan, mengadakan pengujian terhadap pelanggan potensial, yaitu dengan memberikan merek baru kemudian meminta tanggapan mereka terhadap produk tersebut.

- b. (Bagian B) *Planning matrix* merupakan matriks perencanaan produk untuk dapat mencapai tujuan tertentu berdasarkan riset pasar yang telah dilakukan. Berisi berbagai macam informasi. Yaitu: data pasar dari atribut pada bagian A yang bersifat kualitatif perlu diketahui derajat kepentingannya bagi pelanggan pada setiap atribut produk yang signifikan, perusahaan perlu mengadakan evaluasi terhadap kinerja produk yang dihasilkan instansi dengan kinerja produk yang dihasilkan pesaingnya, instansi perlu menetapkan tujuan strategis untuk produk baru. Setiap atribut produk perlu ditetapkan nilai target sesuai dengan kemampuan dari sumber daya yang dimiliki instansi, dengan mengetahui besarnya nilai target dan kinerja dari atribut produk ataupun pelayanan dari suatu perusahaan atau instansi, maka dapat diukur besarnya rasio perbaikan (*improvement*).
- c. (Bagian C) *Technical response* adalah kebutuhan-kebutuhan dari desain atau aspek teknis dari pelanggan. Merupakan tahap penjelasan (deskripsi) produk atau jasa yang akan dikembangkan. Biasanya deskripsi/respon teknis ini disusun dari keinginan dan kebutuhan pelanggan.
- d. (Bagian D) *Relationship* Bagian ini menunjukkan hubungan antara parameter teknik dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan yang telah dimodelkan dalam *QFD*. Hubungan tersebut berasal dari dari tim pengembangan yang dapat bersifat kuat, moderat, dan lemah dan tidak ada hubungannya. Hubungan tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.3 sebagai berikut:

Tabel 2. 3 Simbol dan Nilai Matrik Interaksi

Hubungan	Simbol	Nilai
Tidak Ada Hubungan		0
Lemah	$\Delta$	1
Moderat	●	3
Kuat	○	9

Untuk memperoleh informasi yang bersifat kuantitatif, maka nilai yang merupakan representasi hubungan diatas perlu dikalikan dengan normalisasi bobot.

- e. (Bagian E) *Technical correlation* adalah bagian dari *QFD* merupakan kunci untuk menuju *concuren engineering*, karena disini ada fasilitas untuk mengkomunikasikan satu sama lain dari bagian parameter teknik. Bagian ini akan memetakan hubungan dan saling ketergantungan diantara parameter teknik. Interaksi diantara parameter teknik dapat dilihat pada Tabel 2.4 sebagai berikut:

Tabel 2. 4 Interaksi Parameter Teknik

Simbol	Pengaruh
V	Korelasi positif kuat (sangat saling mendukung).
VV	Korelasi positif (saling mendukung).
X	Korelasi negatif (tidak saling mendukung).
XX	Korelasi negatif kuat (sangat tidak mendukung).
<blank>	Tidak ada hubungan.

- f. (Bagian F) *Technical matrix* Bagian ini berisi berbagai macam informasi diantara: menghitung besarnya pengaruh atau keterkaitan dari *technical response* serta kebutuhan dan keinginan pelanggan, perbandingan antara produk yang dihasilkan instansi maupun perusahaan dan pelayanan atau produk yang dihasilkan pesaing, dari adanya perbandingan diatas maka instansi atau perusahaan dapat menetapkan saran kinerja (nilai target) secara teknis yang akan dicapai instansi atau perusahaan. Penetapan target ini akan disesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki instansi atau perusahaan.

## 2.8 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi salah satu referensi dalam penyusunan laporan ini untuk memperkaya bahan kajian. Dengan adanya kajian penelitian terdahulu dapat diketahui gap yang dapat dilakukan dalam penelitian ini. Sehingga, penelitian ini dapat menjadi referensi baru untuk penelitian yang akan datang. Topik yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah *Training Need Assessment* (TNA) dengan menilai kompetensi karyawan melalui penilaian 360 derajat, mengidentifikasi kompetensi apa yang diperlukan menggunakan metode *Importance Performance Analysis* (IPA) dan analisis efektivitas pelatihan yang sudah dijalankan menggunakan metode *House of Quality* (HOQ). Perancangan Program Pengembangan melalui identifikasi kompetensi ini sejalan dengan kebutuhan objek penelitian yang belum memiliki program pelatihan khusus sebagai upaya pengembangan karyawan. Penelitian terdahulu yang menjadi acuan pada penelitian ini setidaknya terdiri dari penelitian yang mengangkat topik identifikasi kompetensi, *Training Need Assessment* (TNA), penelitian menggunakan metode *Importance Performance Analysis* (IPA), dan penelitian yang menggunakan metode *House Of Quality* (HOQ).

. Penelitian terdahulu tersebut dijabarkan pada Tabel 2.5 berikut:

Tabel 2. 5 Penelitian Terdahulu

Penulis	Judul	Objek Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
<p>Maria José Sousa Álvaro Rocha (2019)</p>	<p><i>Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations</i></p>	<p>127 Individu di Portugal</p>	<p>Literatur Review dan Online Survei</p>	<p>Hasil penelitian ini adalah identifikasi keterampilan yang diperlukan untuk organisasi transformasi digital. keterampilan utama yang diidentifikasi adalah kecerdasan buatan, nanoteknologi, robotisasi, <i>internet of things</i>, <i>augmented reality</i>, digitalisasi; dan konteks pembelajaran digital utama adalah teknologi seluler, tablet, dan aplikasi ponsel cerdas</p>
<p>Jeou Shyan Horng; Lin Lin (2013)</p>	<p><i>Training needs assessment in a hotel using 360 degree feedback to develop competency-based training programs</i></p>	<p>Senior Hotel Manager di Taiwan</p>	<p>Metode 360° <i>feedback</i> dan Fuzzy Delphi.</p>	<p>Berdasarkan kerangka kerja kompetensi manajerial, pentingnya kompetensi ditentukan menggunakan Fuzzy Delphi, dan kinerja diperkirakan melalui umpan balik 360 derajat. Efektivitas TNA dikonfirmasi, dan kerangka kerja TNA dapat diterapkan ke hotel-hotel lain untuk mengoptimalkan program pelatihan.</p>
<p>Septian Haris Kurniawan (2011)</p>	<p><i>Designing The Competence Development Program Of Independent Business Owner (IBO) Of Multilevel Marketing (MLM) Organization By Using House Of Quality (HOQ)</i></p>	<p>Independent Business Owner (IBO) dari MLM Tianshi di Surabaya</p>	<p>Quality Function Deployment (QFD) dan House of Quality (HOQ)</p>	<p>Didapatkan atribut kompetensi 24 atribut kompetensi IBO yang valid. Diperoleh 26 atribut rancangan program pengembangan yang dapat dioptimalkan. Dalam <i>implementasi HOQ (planning matrix)</i>, diketahui bahwa hampir setiap atribut yang ada dalam kompetensi IBO memiliki hubungan dengan program pengembangan.</p>

## 2.9 Research Gap

Terdapat beberapa persamaan dan perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu. Persamaan yang mendasar adalah penelitian membahas tentang kompetensi karyawan khususnya kompetensi yang berhubungan dengan digital, dan juga persamaan dalam hal topik *training need assessment*. Pada penelitian yang dilakukan oleh Maria José dan Sousa Álvaro Rocha (2019) yang berjudul *Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations*, persamaan dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah tujuan penelitian yaitu identifikasi kompetensi digital untuk mencapai transformasi perusahaan digital. Salah satu metode untuk identifikasi pada penelitian tersebut juga sama dengan penelitian ini, yaitu kajian literatur. Sementara metode lainnya berbeda, yaitu online survei. Pada penelitian yang dilakukan oleh Jeou Shyan Horng dan Lin Lin (2013) yang berjudul *Training needs assessment in a hotel using 360 degree feedback to develop competency-based training programs*, memiliki persamaan yaitu identifikasi antara kompetensi aktual dan kompetensi yang penting pada objek penelitian menggunakan metode *Importance of Performance Analysis (IPA)*. Sedangkan, pada penelitian Septian Haris Kurniawan (2011) yang berjudul *Designing The Competence Development Program Of Independent Business Owner (IBO) Of Multilevel Marketing (MLM) Organization By Usin House Of Quality (HOQ)*, memiliki persamaan yaitu analisis pelatihan yang sudah ada di objek penelitian menggunakan metode *House of Quality (HOQ)*.

Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu adalah metode penelitian, objek penelitian, dan hasil penelitian. Objek penelitian adalah di perusahaan sektor telekomunikasi di Indonesia. Penelitian ini menggabungkan 3 penelitian terdahulu dengan metode yang berbeda. Identifikasi kompetensi digital dilakukan dengan metode kajian literatur dan wawancara. Kemudian, identifikasi antara kompetensi aktual dan kompetensi yang penting menggunakan metode *Importance Performance Analysis (IPA)*. Setelah itu, analisis pelatihan yang sudah ada menggunakan metode *House of Quality (HOQ)*. Sehingga, hasil atau output dari penelitian ini lebih lengkap jika dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu. Pertama, akan diketahui kompetensi

digital apa yang dirasa penting dimiliki oleh karyawan di objek penelitian. Hasil yang kedua adalah kuadran antara kompetensi yang penting dan aktual. Tidak hanya itu, analisis pelatihan yang sudah ada menggunakan metode HOQ akan menambah hasil dari penelitian ini, yaitu, prioritas pelatihan yang dibutuhkan objek penelitian. Hasil terakhir dari penelitian ini adalah rekomendasi pelatihan karyawan apa yang benar-benar dibutuhkan karyawan dan efektif untuk membantu perusahaan mencapai tujuan.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan terkait metodologi penelitian yang bertujuan untuk memberikan kerangka penelitian yang sistematis sehingga dapat memberikan kesesuaian antara tujuan penelitian dengan karakteristik permasalahan yang ada, meminimasi kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi serta mendapatkan hasil penelitian yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Bab ini terdiri dari penjelasan mengenai jenis penelitian yang dilakukan, flowchart penelitian yang menjabarkan secara rinci tahap-tahap dalam penelitian, serta waktu dan tempat penelitian.

#### **3.1 Jenis Penelitian**

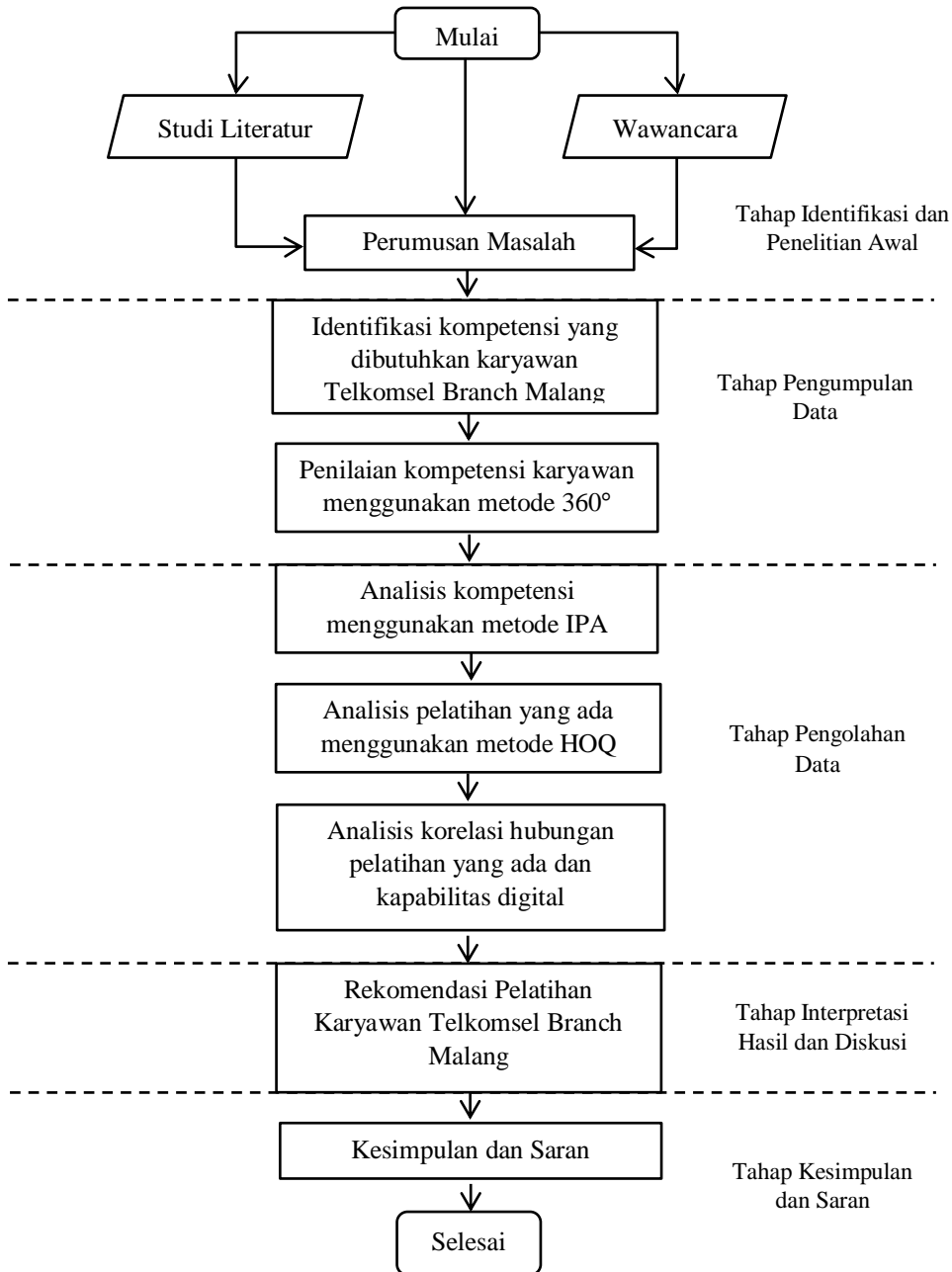
Penelitian ini merupakan jenis penelitian eksploratif. Pengertian penelitian eksploratif adalah riset yang ditujukan untuk mengeksplor atau untuk mengumpulkan pemahaman mendalam mengenai suatu masalah, bukan untuk menguji variabel karena variabel-tersebut biasanya belum diketahui dan baru akan diketahui melalui riset. Tujuan dari penelitian eksploratif disampaikan secara lebih detail oleh Yusuf (2014 ) yakni guna mendapatkan ide-ide mengenai permasalahan pokok secara lebih terperinci maupun untuk mengembangkan hipotesis yang ada. Penelitian eksploratif merupakan kombinasi antara penelitian deskriptif dan penelitian menguji, tetapi tidak dapat memiliki artik mandiri. Dalam penelitian eksploratif peneliti tidak ingin menjajaki suatu bidang tertentu atau mencatat gejala-gejala, melainkan mencoba menjelaskannya dan bila mungkin sebagai kelanjutan atas dasar itu mengembangkan hipotesis-hipotesis tertentu (Heitink, 1999). Riset eksploratif bersifat fleksibel dan tidak terstruktur. Teknik pengumpulan data dalam penelitian eksploratif dapat menggunakan wawancara terbuka dan penelaahan berbagai buku. Ketika wawancara terbuka dilakukan, peneliti dapat mengajukan berbagai pertanyaan yang mendalam yang berkaitan erat dengan dengan objek yang diteliti (Saifuddin, 2018)

Pada penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah melalui wawancara dengan stakeholder perusahaan, dan studi literatur yang sesuai dengan identifikasi masalah. Output akhir dari penelitian ini merupakan rekomendasi pelatihan yang sesuai dengan hasil analisis kompetensi karyawan,

sekaligus efektif meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

### 3.2 Flowchart Penelitian

Berikut merupakan *flowchart* pada penelitian ini yang dijelaskan pada



Gambar 3. 1 *Flowchart* penelitian



Penelitian ini membutuhkan dua jenis data penelitian yaitu data primer dan sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian dengan menggunakan alat pengukur sebagai sumber informasi yang diperlukan dalam penelitian (Wiyono, 2011). Sedangkan data sekunder adalah data yang dapat menunjang peneliti dalam menyediakan hal-hal yang berkaitan dengan objek penelitian, permasalahan, dan lain sebagainya melalui studi literatur atau pihak-pihak yang telah meneliti permasalahan serupa di masa lampau (Sugiyono, 2009).

Alur penelitian ini terdiri atas 5 tahapan yaitu tahap identifikasi dan penelitian awal, tahap pengumpulan data, tahap pengolahan data, tahap interpretasi hasil dan diskusi, serta tahap kesimpulan dan saran.

### **3.2.1 Identifikasi Masalah dan Penelitian Awal**

Tahap pertama pada penelitian ini adalah identifikasi masalah yang ada pada objek amatan. Identifikasi masalah dilakukan dengan cara wawancara kepada *manager* dan juga beberapa staf Telkomsel Branch Malang. Wawancara tersebut terkait dengan kondisi terkini dan kendala apa yang dirasakan oleh *stakeholder* terkait dengan proses pengembangan karyawan di Telkomsel Branch Malang. Hal ini juga diperkuat dengan pembahasan mengenai isu terkini yang dialami oleh Telkomsel secara umum berkaitan dengan sumber daya manusia.

Setelah melakukan wawancara kepada *manager* dan staf Telkomsel Branch Malang, penulis melakukan studi literatur berhubungan dengan isu dan kendala yang ada pada objek amatan. Sumber studi literatur tersebut terdiri dari jurnal, artikel, berita, dan buku bacaan. Informasi yang diperoleh dari wawancara, kemudian digabungkan dengan teori dan pengetahuan yang diperoleh dari studi literatur, maka penulis menyimpulkan bahwa masalah yang tepat dikaji pada penelitian ini adalah *training need assessment*, khususnya yang berhubungan dengan *digital competence* karyawan Telkomsel Branch Malang. Hal ini sejalan dengan program perusahaan mencetak sumber daya manusia yang berkompetensi digital untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu transformasi menuju perusahaan telekomunikasi digital.

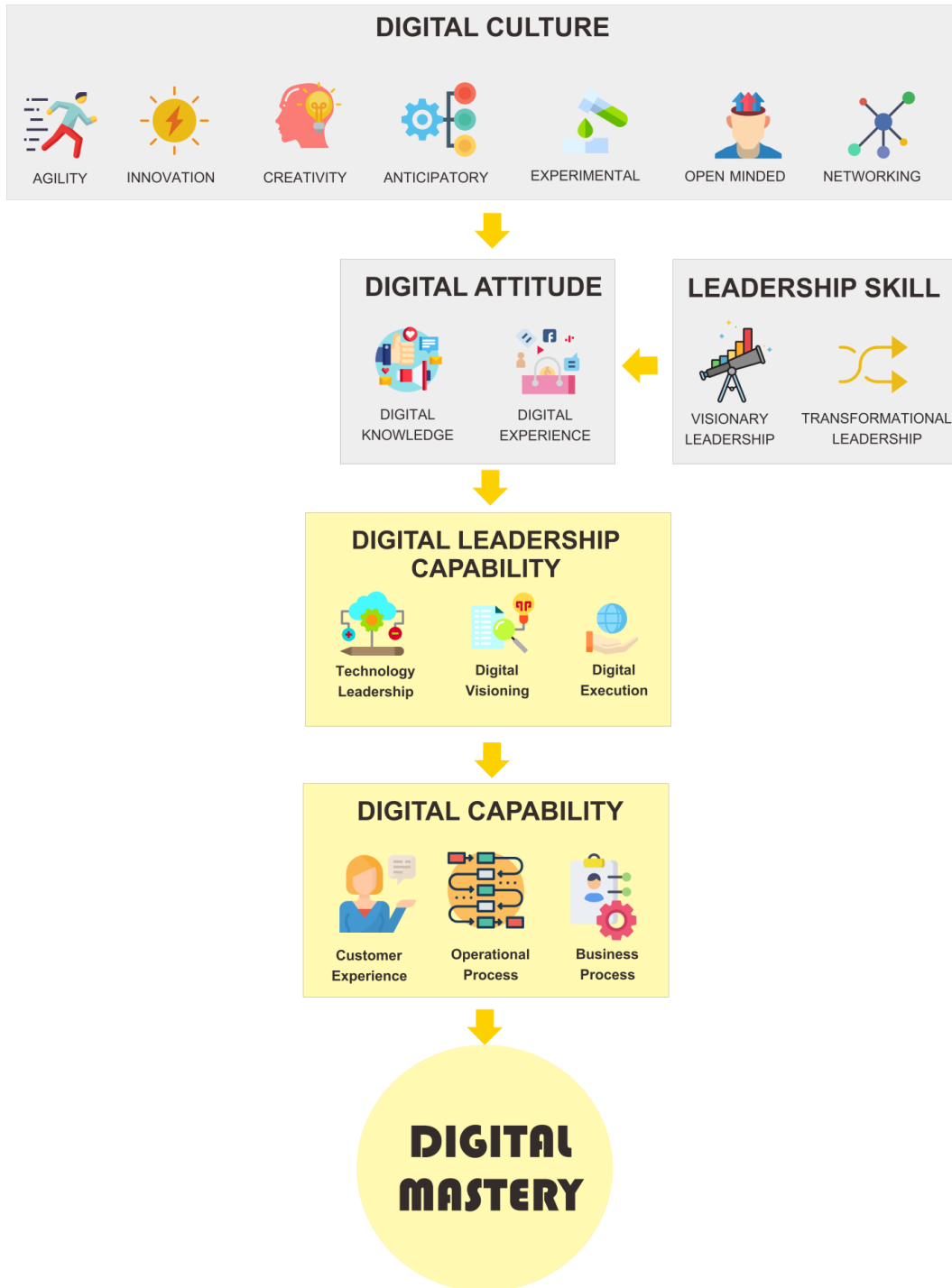
### **3.2.2 Pengumpulan Data**

Tahap kedua pada penelitian ini adalah pengumpulan data. Pada tahap ini, hal pertama yang dilakukan oleh penulis adalah rekognisi kompetensi digital yang dibutuhkan karyawan Telkomsel melalui studi literatur dan wawancara kepada *manager* Telkomsel Branch Malang. Studi literatur yang dilakukan bersumber dari buku yang ditulis oleh Priyantono Rudito, Direktur Human Capital Management PT Telkomsel, yang berjudul *Digital Mastery*. Pada penelitian ini istilah yang mengacu pada kompetensi digital adalah *Digital Mastery Levers* (Tuas Penguasaan Digital). Selanjutnya, kuesioner penilaian dengan metode 360° disebarkan kepada *supervisor*, staf (menggunakan teknik *purposive sampling*), serta *manager*. Hal ini bertujuan untuk mengetahui kondisi terkini terkait dengan kompetensi digital yang dimiliki oleh karyawan Telkomsel Branch Malang.

#### **3.2.2.1 Rekognisi *Digital Mastery Levers***

Seperti yang telah dijelaskan di Bab 2 mengenai *Digital Mastery Conceptual Model*, 2 hal penting yang berpengaruh dalam transformasi digital perusahaan adalah Kapabilitas Digital dan Kapabilitas Kepemimpinan Digital. Pada penelitian yang dilakukan oleh Priyantono selaku penulis buku *Digital Mastery*, dAtributkan bahwa Kapabilitas Digital sangat dipengaruhi oleh Kapabilitas Kepemimpinan Digital. Dimana Kapabilitas Kepemimpinan Digital itu sendiri dipengaruhi oleh, Budaya Digital (*Digital Culture*), Sikap Digital (*Digital Attitude*), dan Keterampilan Kepemimpinan (*Leadership Skill*). Elemen-elemen inilah yang disebut sebagai *Digital Mastery Levers*.

Penulis melakukan studi literatur dan wawancara kepada *manager* terkait dengan *Digital Mastery Levers* yang harus dimiliki oleh karyawan Telkomsel, khususnya karyawan Telkomsel Branch Malang. Dari hasil studi literatur dan wawancara tersebut, diperoleh model yang lebih rinci mengenai *Digital Mastery Levers*. Gambar 3.2 merupakan model *Digital Mastery Levers*.



Gambar 3. 2 *Digital Mastery Conceptual Model*

Sumber: Rudito, Digital Mastery, 2017

## 1. *Digital Culture* (Budaya Digital)

Budaya organisasi adalah kumpulan nilai, keyakinan, perilaku, dan praktik-praktik kerja yang dikembangkan oleh karyawan jika dijalankan bersama-sama maka akan menjadi identitas bagi organisasi tersebut (Rudito, *Digital Mastery*, 2017). Budaya Digital sangatlah penting untuk memungkinkan perusahaan lebih lincah dan mumpuni dalam merespons datangnya disrupsi digital. Untuk bisa memenangkan persaingan di era disrupsi, terdapat 7 budaya digital yang harus dikembangkan oleh perusahaan, yaitu:

### a. Kelincahan (*Agility*)

Adalah kapasitas untuk terus-menerus bertransformasi dan bereksperimen, yang pada gilirannya akan menghasilkan inisiatif-inisiatif individu dan pembelajaran melalui proses mencoba. Kelincahan memungkinkan perusahaan atau individu bisa menyeimbangkan antisipasi, kreativitas, dan penyampaian produk/layanan melalui inovasi. Kelincahan juga berarti bahwa pengembangan teknologi digital harus fleksibel dan responsif menjawab kebutuhan kecepatan mencapai pasar.

### b. Inovasi (*Innovation*)

Adalah kapasitas untuk menerjemahkan ide atau temuan menjadi sesuatu yang menciptakan nilai. Inovasi menyangkut ide mengenai produk dan layanan, model bisnis, organisasi, dan cara kerja (proses). Inovasi di era digital membutuhkan teknologi sebagai katalis. Di era disrupsi, proses inovasi terbuka didorong pada level tertinggi untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang baru.

### c. Kreativitas (*Creativity*)

Adalah kapasitas untuk mengubah sebuah imajinasi menjadi sesuatu yang baru dan *fresh*. Proses kreatif ditandai oleh kemampuan untuk melihat sesuatu dengan cara baru, menemukan pola yang tersembunyi, atau mengoneksikan suatu fenomena yang tak berhubungan.

### d. Antisipasi (*Anticipatory*)

Adalah kapasitas untuk mengantisipasi dan bertindak secara cepat dalam kondisi yang sangat mendesak. Dalam hal ini, individu dapat

dengan cepat merespons, beradaptasi dan menjadikannya sebagai peluang untuk memenangkan persaingan.

e. Eksperimen (*Experimental*)

Adalah kemauan untuk mencari dan mencoba sesuatu yang baru yang terkait dengan kemajuan teknologi digital dan selalu mengedepankan semangat kewirausahaan dalam merespons perkembangan teknologi digital. Eksperimen yang bersifat *trial and error* diperlukan untuk menghasilkan solusi terbaik di tengah ketidakmenentuan situasi di era disrupsi. Termasuk kapasitas untuk memanfaatkan platform digital yang memungkinkan tersedianya data/informasi secara instan dan dalam jumlah besar (big data).

f. Keterbukaan Pikiran (*Open Mindset*)

Adalah kapasitas untuk membuka diri dan menerima berbagai kemungkinan yang ditawarkan oleh kemajuan teknologi digital.

g. Berjejaring (*Networking*)

Adalah kapasitas untuk melakukan relasi dan kerja sama dengan seluruh *stakeholders* organisasi.

2. Sikap Digital (*Digital Attitude*)

Seorang karyawan dari perusahaan digital tentu harus memiliki sikap positif terhadap teknologi digital, tidak paranoid terhadap perkembangannya, *open mind*, dan terdepan dalam mengaalisis berbagai kemungkinan adopsi teknologi digital di dalam perusahaan. Sikap Digital adalah persepsi karyawan terhadap teknologi digital yang digunakan oleh perusahaan dan dimanfaatkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Sikap Digital yang positif tercermin dari berbagai perilaku berikut; karyawan melihat bahwa kemajuan teknologi digital bisa meningkatkan kinerja dan mereka tidak takut dengan kehadirannya. Mereka juga memiliki kemauan untuk bekerja dengan sesama kolega dan saling berbagi informasi/pengetahuan terkait dengan teknologi digital. Di samping itu, karyawan memahami manfaat teknologi digital dan yakin bahwa perusahaan bisa mengaplikasikannya dengan baik.

Dari penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat 2 elemen kunci yang mempengaruhi Sikap Digital individu, yaitu:

a. Pengetahuan Digital (*Digital Knowledge*)

Adalah pengetahuan umum mengenai aplikasi digital untuk perusahaan dan korporasi. Pemahaman terhadap informasi, media, dan teknologi yang berbasis digital merupakan keharusan di era digital saat ini.

b. Pengalaman Digital (*Digital Experience*)

Adalah pengalaman dalam menggunakan aplikasi-aplikasi bisnis yang berbasis digital untuk menunjang pekerjaan dan meningkatkan kinerja perusahaan.

3. Keterampilan Kepemimpinan (*Leadership Skill*)

Seorang karyawan digital tak cukup hanya memiliki Budaya Digital dan Sikap Digital saja. Untuk menjadi pemimpin digital yang mumpuni tentu saja karyawan harus memiliki dasar Keterampilan Kepemimpinan yang baik. Dengan Keterampilan Kepemimpinan, maka individu dapat mengarahkan dirinya dan orang lain di lingkungannya untuk bergerak selaras dalam satu arah untuk mewujudkan visi digital perusahaan.

Terdapat 2 elemen dalam Keterampilan Kepemimpinan yang harus dikembangkan untuk menjadi pemimpin digital yang mumpuni, yaitu:

a. Keterampilan Visioner (*Visionary Leadership*)

Adalah keterampilan untuk merumuskan visi, misi, dan tujuan digital, kemudian mengkomunikasikannya kepada orang lain di dalam organisasi yang memiliki urgensi yang sama.

b. Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)

Adalah keterampilan untuk mengelola, mengontrol, dan memonitor perubahan sehingga transformasi digital yang dijalankan menuai sukses bisnis dan menghasilkan kinerja keuangan.

Dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Kapabilitas Kepemimpinan Digital yang semakin tinggi akan menyebabkan Sikap Digital, Budaya Digital, dan Keterampilan Kepemimpinan yang semakin solid. Apabila semua elemen tersebut meningkat, maka dapat meningkatkan *Digital Mastery* dari organisasi. Jika *Digital Mastery* terdorong naik, pada gilirannya akan mampu mendorong kinerja bisnis dari organisasi tersebut. Jadi, dari model tersebut, kini

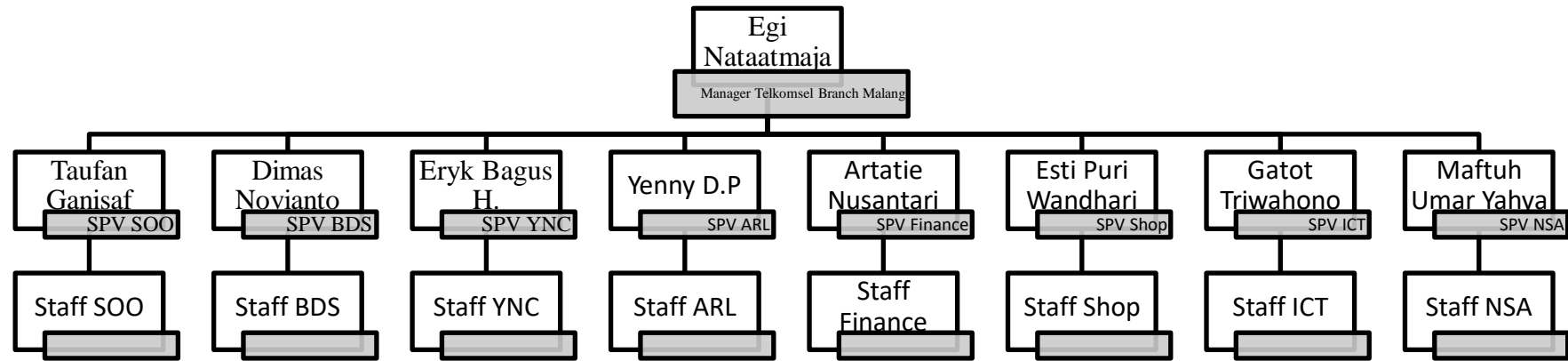
menjadi jelas kapabilitas atau kompetensi apa saja yang harus dikembangkan perusahaan kepada karyawannya agar transformasi digital menghasilkan kinerja bisnis yang mengesankan. Ada 11 elemen kompetensi digital yang harus dikembangkan perusahaan untuk menuju posisi *Digital Masters*.

### **3.2.2.2 Identifikasi Populasi dan Sampel**

Terdapat 8 Departemen di Telkomsel Branch Malang. Masing-masing Departemen memiliki 1 *supervisor* dan staf yang jumlahnya berbeda-beda. Berikut merupakan jumlah staf dari masing-masing Departemen:

1. Departemen *Sales Outlet Operation (SOO)*: 4 orang
2. Departemen *Broadband & Digital Sales (BDS)*: 4 orang
3. Departemen *Youth and Community (YnC)*: 4 orang
4. Departemen *Finance*: 3 orang
5. Departemen *Shop*: 3 orang
6. Departemen *Acquisition Loyalty Retention (ALR)*: 3 orang
7. Departemen *Information and Communication of Technology (ICT)*: 4 orang
8. Departemen *Network Service Area (NSA)*: 3 orang
9. *Manager* Telkomsel Branch Malang: 1 orang

Total populasi adalah sebanyak 29 orang. Gambar 3.3 merupakan struktur organisasi di Telkomsel Branch Malang.



Gambar 3. 3 Struktur Organisasi Telkomsel Branch Malang

Sumber: Data Internal Perusahaan



Perlu diketahui bahwa populasi karyawan pada penelitian ini adalah karyawan yang berstatus karyawan organik dan karyawan *back office*. Artinya, beberapa posisi karyawan seperti *Account Officer*, *Customer Service*, *Office Boy*, *Driver*, dan *Security* tidak termasuk ke dalam populasi penelitian ini.

### **3.2.2.3 Membuat Kuesioner Penilaian Karyawan**

Setelah elemen-elemen kapabilitas digital telah diketahui, langkah selanjutnya adalah membuat kuesioner tingkat kepentingan kompetensi dan kuesioner penilaian karyawan. Kuesioner ini kemudian disebar kepada staf, *supervisor* dan *manager* untuk mengetahui kondisi *existing* yang ada di perusahaan. Kuesioner akan disebar kepada 8 *supervisor* dan masing-masing 2 staf di setiap Departemen. Pemilihan staf yang akan diberi kuesioner berasaskan *purposive sampling* dimana syaratnya adalah karyawan harus telah bekerja selama minimal 1 tahun. Jadi, sampel penelitian adalah sebanyak 24 orang.

Kuesioner pertama adalah kusioner untuk mengukur tingkat kepentingan kompetensi atau kapabilitas digital. Pembobotan setiap Atribut penilaian kapabilitas digital disebar kepada sample penelitian. Kuesioner kedua adalah kuesioner penilaian kinerja karyawan. Metode penilaian karyawan akan menggunakan *360° feedback*, yaitu satu orang akan dinilai oleh atasan, diri sendiri, dan rekan kerja. Berdasarkan studi literatur, bobot dari setiap penilai adalah 70:10:10 (atasan: diri sendiri: rekan kerja). Pembobotan penilai dilakukan agar lebih objektif karena bobot penilai akan berbeda bergantung pada tingkat kepentingannya.

Setelah memperoleh data tingkat kepentingan kapabilitas digital dan kinerja karyawan melalui kuesioner, data tersebut diolah untuk dicari rata-rata nilainya dengan menggunakan bantuan Ms. Excel. Adapun *Atribut* penilaian pada kuesioner merupakan 11 elemen pembentuk kapabilitas digital yaitu:

Tabel 3. 1 Atribut Kapabilitas Digital

1. Kelincahan ( <i>Agility</i> )	7. Berjejaring ( <i>Networking</i> )
2. Inovasi ( <i>Innovation</i> )	8. Pengetahuan Digital ( <i>Digital Knowledge</i> )
3. Kreativitas ( <i>Creativity</i> )	9. Pengalaman Digital ( <i>Digital Experience</i> )
4. Antisipasi ( <i>Anticipatory</i> )	10. Kepemimpinan Visioner ( <i>Visionary Leadership</i> )
5. Eksperimen ( <i>Experimental</i> )	11. Kepemimpinan Transformasi ( <i>Transformation Leadership</i> )
6. Pemikiran Terbuka ( <i>Open Mindset</i> )	

*Rating scale* yang digunakan adalah skala likert. Skala likert menggunakan beberapa butir pertanyaan untuk mengukur perilaku individu dengan merespon 5 titik pilihan pada setiap butir pertanyaan. Pada kuesioner tingkat kepentingan kapabilitas digital, skala yang digunakan adalah sangat penting, penting, cukup penting, tidak penting, dan sangat tidak penting (Budiaji, 2013). Tabel 3.2 menjelaskan angka dan keterangan pada kuesioner. Kuesioner tingkat kepentingan kapabilitas digital dicantumkan pada Lampiran 1.

Tabel 3. 2 Skala Likert Kuesioner Tingkat Kepentingan Kapabilitas Digital

Angka	Keterangan
1	Sangat Penting
2	Penting
3	Cukup Penting
4	Tidak Penting
5	Sangat Tidak Penting

Sedangkan pada kuesioner penilaian kapabilitas digital, skala yang digunakan adalah sangat baik, baik, cukup baik, tidak baik, dan sangat tidak baik. Tabel 3.3 menjelaskan angka dan keterangan pada kuesioner. Kuesioner penilaian kapabilitas digital karyawan dicantumkan pada Lampiran 2.

Tabel 3. 3 Skala Likert Kuesioner Penilaian Kapabilitas Digital Karyawan

Angka	Keterangan
1	Sangat Penting
2	Penting
3	Cukup Penting
4	Tidak Penting
5	Sangat Tidak Penting

### **3.2.3 Pengolahan Data**

Tahap selanjutnya pada penelitian ini adalah tahap pengolahan data. Tahap pengolahan data yang pertama menggunakan metode *Importance of Performance Analysis (IPA)* untuk mengetahui adanya celah (*gap*) pada kondisi tingkat kapabilitas digital karyawan Telkomsel Branch Malang saat ini, dengan harapan perusahaan (tingkat kepentingan). Dengan menerapkan langkah-langkah IPA, *output* dari tahap pengolahan data ini adalah posisi masing-masing elemen kapabilitas digital di kuadran IPA. Hal ini menunjukkan elemen yang memiliki kepentingan tinggi dengan tingkat kinerja rendah, kepentingan tinggi sedangkan tingkat kinerja juga tinggi, tingkat kepentingan rendah dengan tingkat kepuasan kinerja juga rendah, dan elemen dengan tingkat kepentingan rendah sedangkan tingkat kepuasan kinerja tinggi.

Tahap pengolahan data yang kedua adalah analisis pelatihan yang sudah pernah dilakukan di perusahaan menggunakan metode *House of Quality*. Dengan menerapkan langkah-langkah HOQ, *output* dari pengolahan data ini adalah matriks hubungan program pelatihan yang ada dengan kapabilitas digital, matriks hubungan antar program pelatihan, dan peringkat (*ranking*) pelatihan dari yang prioritas tinggi ke rendah.

Setelah analisis tingkat kepentingan kapabilitas digital telah dilakukan menggunakan metode IPA, dan analisis program pelatihan menggunakan metode HOQ, tahap selanjutnya adalah melihat hubungan antar 2 hasil analisis tersebut.

### **3.2.4 Interpretasi Hasil dan Diskusi**

Setelah melakukan pengolahan data menggunakan metode IPA dan HOQ, hasil analisis tersebut digunakan sebagai pedoman dalam memberikan saran implikasi manajerial berupa rekomendasi program pelatihan yang sesuai dengan kapabilitas digital yang dibutuhkan oleh perusahaan.

### **3.2.5 Kesimpulan dan Saran**

Setelah tahapan penelitian selesai dilakukan, penarikan kesimpulan dari hasil penelitian yaitu dan pemberian saran untuk penelitian selanjutnya mengakhiri alur penelitian ini.

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## BAB IV

### PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini akan memaparkan profil perusahaan, proses pengumpulan data, pengolahan data, analisis data yang meliputi analisis konten dan analisis hasil pembobotan perbandingan berpasangan, dan pengusulan implikasi manajerial kepada lembaga pengembangan bisnis. Pemaparan dilakukan secara sistematis sesuai dengan alur penelitian.

#### 4.1 Profil Perusahaan

##### 4.1.1 PT Telekomunikasi Seluler (Telkomsel)



Gambar 4. 1 Logo Telkomsel

Sumber: (Telkomsel)

PT. Telekomunikasi Selular (Telkomsel) adalah salah satu perusahaan di Indonesia yang bergerak di bidang telekomunikasi selular sejak tahun 1995. Telkomsel secara konsisten mengimplementasikan teknologi selular terkini dan menjadi yang pertama meluncurkan secara komersial layanan mobile 4G LTE di Indonesia yang akan memberikan pelanggan akses yang lebih cepat di dalam menikmati layanan data serta memungkinkan penerapan teknologi selular dalam skala yang lebih besar, seperti untuk pengembangan kota pintar (*smart city*). Saat ini Telkomsel adalah operator selular terbesar di Indonesia dan memiliki jaringan terluas yang mampu menjangkau lebih dari 95% populasi Indonesia di seluruh penjuru Nusantara untuk melayani kebutuhan komunikasi berbagai lapisan masyarakat mulai dari kawasan perkotaan, ibukota kecamatan, daerah perintis, hingga desa perbatasan negeri, baik di gugusan pulau kecil ataupun di hutan pedalaman.

Kinerja Telkomsel yang selalu prima menjadi alasan Telkomsel dapat memperoleh pencapaian yang terus meningkat setiap tahunnya. Pada tahun 2017, Telkomsel membukukan laba bersih sebesar Rp 22,14 triliun. Pencapaian tersebut naik 14,43% dibandingkan dengan laba 2016 yakni Rp 19,35 triliun. Pertumbuhan laba perusahaan sejalan dengan peningkatan pendapatan. Pada 2017, Telkomsel membukukan pendapatan sebesar Rp 128,26 triliun, naik 10,25% dibandingkan tahun sebelumnya senilai Rp 116,33 triliun. Komitmen Telkomsel dalam industri telekomunikasi di Indonesia telah banyak mendapat pengakuan baik secara nasional maupun internasional. Beberapa penghargaan yang diterima Telkomsel adalah *Most Often Used Brand Mobile Phone Operator Category* pada ajang Indonesia Prestige Brand Awards 2017, *Highest Top of Mind Brand Internet Service Provider Category* pada ajang Indonesia Prestige Brand Awards 2017, dan *Best Mobile Carrier* pada ajang Telecom Asia Awards 2017.

Seiring dengan perkembangan zaman dan persaingan industri yang ketat, Telkomsel terus berinovasi memenuhi kebutuhan masyarakat dengan produk yang terus bertambah. Tidak hanya terbatas pada produk kartu perdana, Telkomsel kini turut serta dalam perkembangan gaya hidup digital masyarakat dengan membangun ekosistem digital di tanah air melalui berbagai upaya pengembangan DNA (*Device, Network dan Applications*), yang diharapkan akan mempercepat terbentuknya masyarakat digital Indonesia. Hal ini sesuai dengan visi dan misi perusahaan, yaitu:

Visi: “Menjadi penyedia layanan dan solusi gaya hidup digital mobile kelas dunia yang terpercaya.”

Misi: Memberikan layanan dan solusi digital mobile yang melebihi ekspektasi para pengguna, menciptakan nilai lebih bagi para pemegang saham serta mendukung pertumbuhan ekonomi bangsa.

#### **4.1.2 Produk Telkomsel**

Telkomsel terus berinovasi mengembangkan produk dan layanannya guna memenuhi kebutuhan masyarakat Indonesia. Produk Telkomsel tidak hanya terbatas dengan kartu perdana, melainkan produk dan layanan digital lainnya, seperti layanan VideoMax, LangitMusik, GameMax, layanan Telkomsel Poin, dan layanan *e-wallet* LinkAja.

### a) Kartu Perdana



Gambar 4. 2 Jenis layanan kartu perdana Telkomsel

Sumber: (Telkomsel)

Sebagai salah satu perusahaan telekomunikasi di Indonesia, Telkomsel tentu menyediakan layanan kartu perdana untuk pelanggannya. Telkomsel mempunyai 4 jenis layanan kartu perdana, yaitu kartu HALO, simPATI, Kartu AS, dan LOOP. Masing-masing jenis kartu perdana memiliki karakteristik masing-masing, dan dituju pada segmen konsumen yang berbeda-beda.

Kartu HALO merupakan layanan kartu perdana paskabayar milik Telkomsel. Kartu Halo merupakan salah satu produk yang ditawarkan oleh Telkomsel kepada konsumen kelas menengah ke atas dan cenderung berusia >30 tahun. Sedangkan untuk kartu simPATI merupakan seri kartu prabayar yang terus ada dimiliki oleh Telkomsel, dan setiap tahun memiliki tajuk yang berbeda-beda pula. Di tahun 2017, Telkomsel mengeluarkan kartu perdana simPATI dengan tajuk “*Your Everyday Discoveries*”, yang sebagaimana kartu-kartu perdana seri sebelumnya, kartu perdana ini diperuntukkan bagi kalangan menengah ke atas.

Sementara, kartu As memang diciptakan oleh Telkomsel sengaja khusus bagi konsumen-konsumen kalangan menengah hingga kalangan pelajar yang memang memiliki keterbatasan dana dalam membeli paket data maupun pake untuk nelpon maupun SMS. Hal ini dibuktikan dengan tarifnya yang amat murah. Harga kartu perdana Kartu As pun tergolong sangat murah. Hanya dengan Rp 5.000,- anda sudah bisa membawa pulang kartu ini dengan masa berlaku 30 hari saja. Jenis kartu perdana Telkomsel yang terakhir adalah LOOP. Dengan bentuk kartu perdana yang trendi ala anak masa kini, dan *tag line* nya “Ini Kita!”, LOOP membuktikan bahwa kartu ini merupakan kartu perdana yang “merakyat” dan cocok dibeli oleh anak-anak muda yang cukup identik dengan yang namanya keterbatasan dana.

## b) VideoMax



Gambar 4. 3 Pamflet promosi VideoMax

Sumber: (Telkomsel)

VideoMax memungkinkan pelanggan Telkomsel untuk mendapatkan akses layanan CATHCPLAY, HOOQ, Nickelodeon Play, VIU dan TRIBE sekaligus kuota video untuk nonton film pilihan kapan saja dan dimana saja.

## c) LangitMusik



Gambar 4. 4 Logo LangitMusik

Sumber: (Telkomsel)

LangitMusik adalah layanan untuk mengunduh dan *streaming* lagu secara legal, tanpa dikenakan biaya data (khusus pelanggan Telkomsel) dan tanpa batas melalui website, WAP, *mobile application* (Android, iOS) serta aplikasi desktop. Prestasi yang mengagumkan, per 1 Februari 2017, Apps ANDROID sudah melampaui 1 juta unduhan. Dengan mengaktifkan LangitMusik, pelanggan bisa



bebas mengunduh dan streaming seluruh lagu di katalog LangitMusik dengan koleksi lebih dari 6.000.000 lagu lokal dan internasional.

Selain menyediakan layanan untuk streaming dan download, LangitMusik juga memiliki berbagai fitur di dalam situs atau aplikasinya seperti FB Connect, Twitter Connect, *recently added (all song)*, *top song chart*, *top download chart*, *most played*, *playlist*, *shared playlist*, *single sign-on*, *purchase rbt*, *dolby quality*, *lyric*, *user profile*, *auto login*, *download history*. Tidak semua fitur tersedia lengkap di platform tertentu. Web portal [www.langitmusik.com](http://www.langitmusik.com) memiliki informasi mengenai katalog musik, rekomendasi lagu pilihan, daftar tangga lagu terpopuler, fitur *twitter feed*, komunitas musik, berita terbaru seputar dunia musik (artis dan event musik), lagu *top download* dan *new release*, serta *search engine* untuk mencari lagu yang akan diunduh.

#### d) GameMax



Gambar 4. 5 Logo GameMax

Sumber: (Telkomsel)

Game Max adalah kuota paket khusus dari telkomsel yang dapat digunakan untuk bermain game *online* dan ditambah dengan bonus lainnya. Beberapa game yang didukung adalah Clash of Clans, Clash Royale, Crisis Action, Line Lets Get Rich, Vainglory, dan Seven Knight. 1GB cukup untuk bermain game hingga puas. Karena kebutuhan *gamers* dalam satu pertandingan biasanya hanya menghabiskan sekitar 5Mb saja.

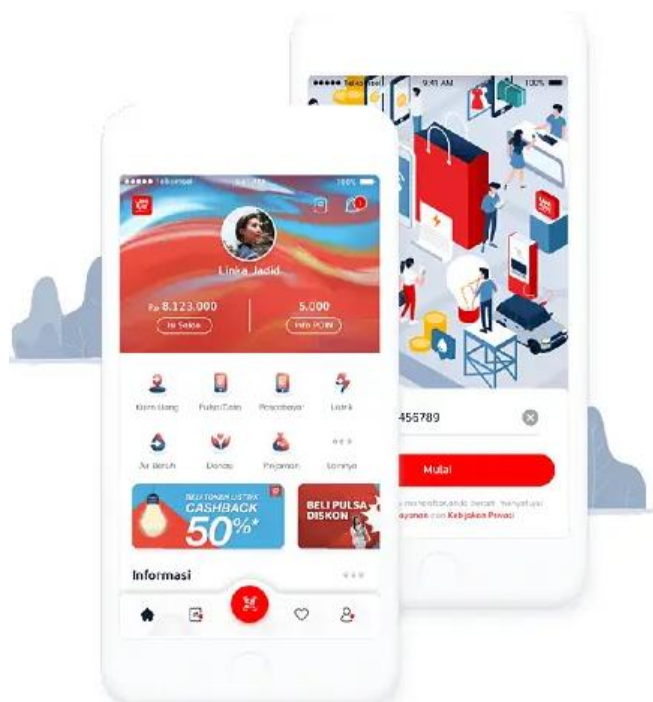
#### e) Telkomsel Poin

Telkomsel poin adalah program loyalitas yang ditawarkan oleh Telkomsel kepada para pelanggan setianya, baik bagi pelanggan layanan prabayar maupun

pascabayar. Dalam program ini, pelanggan akan mendapatkan sejumlah poin melalui transaksi pengisian pulsa, yang kemudian dapat ditukarkan dengan banyak penawaran menarik setelah poinnya terkumpul dalam jumlah tertentu. Setiap melakukan pembayaran tagihan bulanan senilai Rp 5.000 atau kelipatannya, pelanggan layanan kartuHalo akan memperoleh 3 poin Telkomsel. Sedangkan, pelanggan simPATI, Kartu AS, dan LOOP akan memperoleh 1 poin Telkomsel setiap melakukan pembelian pulsa senilai Rp 5.000. Namun tidak serta-merta pelanggan akan memperoleh poin Telkomsel tersebut, karena ada syarat yang harus terpenuhi. Untuk mendapatkan benefit tersebut, pelanggan setidaknya harus melakukan pengisian atau pembayaran tagihan dengan jumlah total yang mencapai Rp 50.000 dalam sebulan.

Semakin banyak digunakan, POIN akan semakin bertambah. Beberapa penawaran terbaik diantaranya adalah diskon 25% untuk berbagai *Atribut* menarik di Zalora, diskon RT100.000,- tiket pesawat di Tiket.com, voucher senilai RT50.000,- di Coffee Bean and Tea Leaf.

#### f) Layanan E-Wallet Telkomsel



Gambar 4. 6 User Interface LinkAja

Sumber: (Bank Mandiri )

Sebagai komitmen Telkomsel untuk turut ikut serta dalam perkembangan bisnis digital, Telkomsel memiliki lini produk khusus yang bergerak di bidang *financial technology*. Produk ini termasuk ke dalam kategori *e-wallet* sebagai alat pembayaran untuk berbagai aktivitas masyarakat. Telkomsel memberi nama produk ini T-Cash dan diresmikan pada tahun 2007. Hadirnya T-Cash sekaligus membuat Telkomsel sebagai *first mover* perusahaan provider yang mengeluarkan produk *e-wallet* yang akhirnya diikuti oleh perusahaan provider lainnya di Indonesia. Saat ini, T-Cash menjadi salah satu produk digital unggulan Telkomsel yang terus dikembangkan dengan teknologi terbaru, seperti stiker NFC dan dilengkapi dengan aplikasi T-Wallet.

Namun, sejak tahun 2019 T-Cash berganti nama menjadi LinkAja. LinkAja merupakan gabungan dari layanan keuangan elektronik milik PT Bank Mandiri (Persero) Tbk dengan E-Cash, UnikQu dari PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, dan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dengan merek T-Bank. Perubahan layanan TCASH menjadi LinkAja meluncur pada 22 Februari 2019 dan sudah dimanfaatkan masyarakat sejak 3 Maret 2019. Jadi pengguna layanan pembayaran tiga bank pelat merah tersebut akan dimigrasikan secara bertahap ke LinkAja.

#### 4.1.3 Telkomsel Branch Malang



Gambar 4. 7 Logo Telkomsel Branch Malang

(Sumber: Data internal perusahaan)

Telkomsel sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar memiliki berbagai cabang kantor di berbagai kota besar di Indonesia. Pada dasarnya, Telkomsel

membagi wilayah perusahaan mereka menjadi 4, yaitu area 1 yang mencakup Sumatera Utara dan Aceh, area 2 yang mencakup Jabotabek dan Jabar, area 3 mencakup Jawa dan Bali, serta area 4 yang mencakup Papua, Maluku, Sulawesi, dan Kalimantan.

Telkomsel Branch Malang merupakan bagian dari wilayah area 3. Kantor Telkomsel Branch Malang terletak di Grapari Telkomsel Malang yang beralamat di Jl. Letjen S. Parman No.47, Blimbing, Malang. Telkomsel Branch Malang membawahi cluster Telkomsel Malang, Mojokerto, dan Pasuruan. Filosofi logo Telkomsel Branch Malang terdiri dari tulisan “MLG” berwarna merah, menunjukkan bahwa Branch Malang selaras dengan semangat Telkomsel yg selalu membara. Bagian kanan yang merupakan penggabungan antara Singa dan Raja Kerajaan Mojopahit (Singa melambangkan kota Malang Singo Edan raja rimba yg selalu ditakuti, Raja Mojopahit melambangkan kemegahan sebuah kerajaan Mojokerto yg adigdaya), harapannya Telkomsel Branch Malang selalu digdaya dan ditakuti oleh kompetitor. Kipa Ilakes merupakan semboyan walikan khas malang “apik sekali” yang berarti “sangat bagus” menjadi penyemangan bahwa Branch Malang selalu bagus dan high perform. Background penuh warna menandakan bahwa Branch Malang mempunyai semangat muda yg spiritfull dan dinamis sesuai tuntutan yg ada. Telkomsel Branch Malang mempunyai Sub-departemen yaitu SOO (Sales Outlet Operation), YNC (Youth and Community), BDS (Broadband & Digital Sales), HVC (High Value Customer), FA (Finance), SHOP (Grapari). Sub-departemen SOO bertanggung jawab untuk melakukan penetrasi produk di outlet/saluran distribusi lainnya, serta maintenance outlet. BDS bertanggung jawab untuk melakukan penetrasian layanan digital Telkomsel dan penetrasi device smartphone dengan kartu perdana Telkomsel. HVC bertanggung jawab untuk maintenance pelanggan high value dan loyalty customer. Sementara sub-departemen SHOP bertanggung jawab terhadap pelayanan pelanggan walk-in. Berikut merupakan struktur organisasi di Telkomsel Branch Malang.

Hingga saat ini, total karyawan Telkomsel Branch Malang berjumlah sebanyak 73 orang yang tersebar di berbagai sub-departemen. Untuk membangun hubungan yang baik antar karyawan, Telkomsel Branch Malang sering

melaksanakan kegiatan bersama para karyawan, seperti makan bersama, acara nonton Piala Dunia bersama, futsal, dan liburan bersama ke berbagai kota di Indonesia.

#### **4.2 Verifikasi Kapabilitas Digital**

Pada bagian sebelumnya, telah dijelaskan mengenai 11 kapabilitas digital yang akan dinilai kepada karyawan Telkomsel Branch Malang. 11 kapabilitas digital tersebut terdiri dari kelincahan, inovasi, kreativitas, antisipasi, eksperimen, keterbukaan pikiran, berjejaring, pengetahuan digital, pengalaman digital, keterampilan visioner, dan kepemimpinan transformasional. Kapabilitas digital tersebut diperoleh dari kajian literatur dan hasil wawancara dengan *manager* Telkomsel Branch Malang.

Verifikasi ulang kepada *manager* Telkomsel Branch perlu dilakukan untuk memastikan bahwa kapabilitas digital yang disusun sesuai dengan tujuan perusahaan. Maka dari itu, penulis melakukan verifikasi melalui wawancara dengan *manager* Telkomsel Branch Malang, yaitu Egi Nataatmaja. Wawancara dilakukan pada 2 Mei 2019 di kantor Telkomsel Branch Malang di Jl. Letjend S.Parman no.47, Blimbing, Malang. Hasil dari verifikasi ini, 3 kapabilitas digital dirasa perlu untuk dijadikan poin penilaian kepada karyawan Telkomsel Branch Malang. 3 kapabilitas digital tersebut adalah Kelincahan (*Agility*), Kreativitas (*Creativity*), dan Pengetahuan Digital (*Digital Knowledge*). 3 kapabilitas digital ini dinilai memiliki penjelasan yang serupa dengan atribut kapabilitas digital lainnya.

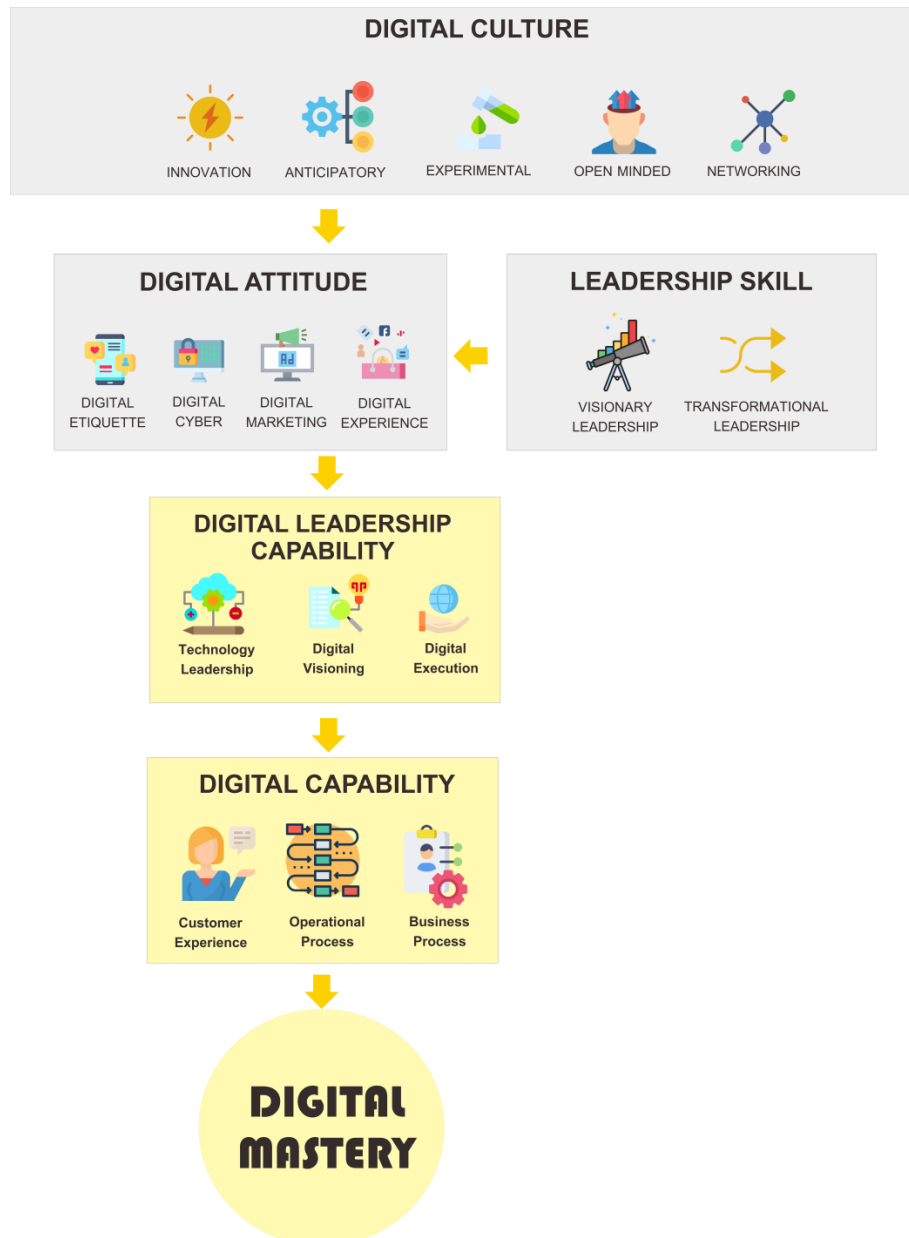
Kelincahan (*agility*) adalah kapasitas untuk terus-menerus bertransformasi dan bereksperimen, yang pada gilirannya akan menghasilkan inisiatif-inisiatif individu dan pembelajaran melalui proses mencoba. Atribut ini serupa dengan atribut kapabilitas digital eksperimen dan antisipasi. Kemudian, kreativitas (*creativity*) adalah kapasitas untuk mengubah sebuah imajinasi menjadi sesuatu yang baru dan *fresh*. Proses kreatif ditandai oleh kemampuan untuk melihat sesuatu dengan cara baru, menemukan pola yang tersembunyi, atau mengoneksikan suatu fenomena yang tak berhubungan. Atribut ini dinilai dapat diwakili dengan atribut inovasi (*innovation*). Pengetahuan digital (*digital knowledge*) adalah pengetahuan umum mengenai aplikasi digital untuk perusahaan dan korporasi.

Pemahaman terhadap informasi, media, dan teknologi yang berbasis digital merupakan keharusan di era digital saat ini. Atribut ini dirasa dapat diwakili dengan Atribut pengalaman digital (*digital experience*).

Selain pengurangan Atribut, verifikasi kapabilitas digital juga menghasilkan Atribut kapabilitas digital tambahan, yaitu etika digital (*digital etiquette*), keamanan Security (*Securitysecurity*), digital marketing, dan literasi digital (*digital literacy*). 3 Atribut kapabilitas digital tambahan ini dirasa penting untuk dinilai kepada karyawan Telkomsel Branch Malang karena sesuai dengan keadaan terkini dan tujuan perusahaan. Adapun penjelasan mengenai 3 kapabilitas digital tersebut adalah:

1. Pemasaran Digital (*Digital Marketing*): Adalah kapabilitas pemasaran produk atau jasa yang menggunakan teknologi digital, terutama di Internet, tetapi juga termasuk telepon seluler, iklan bergambar, dan media digital lainnya.
2. Etika Digital (*Digital Etiquette*): Adalah integritas, manajemen diri, dan tanggung jawab umum atas tindakan di internet dalam memperlakukan orang lain. Beberapa etika digital dasar seperti menghargai orang lain, mengikuti aturan situs web yang digunakan, atau bersikap ramah kepada orang lain. Hal ini juga mengenai bagaimana seseorang menulis pesan online.
3. Keamanan Security (*Digital Security*): Adalah kapabilitas untuk melakukan pengamanan terhadap sumber daya telematika dalam rangka melindungi informasi dari adanya *Security attack*. *Securityattack* dalam operasi informasi adalah semua jenis tindakan yang sengaja dilakukan untuk mengganggu kerahasiaan (*confidentiality*), integritas (*integrity*), dan ketersediaan (*availability*) informasi.

Verifikasi kapabilitas digital berakibat pada adanya pengurangan dan penambahan atribut kapabilitas digital. Maka dari itu, terdapat beberapa perubahan pada *Digital Mastery Conceptual Model*. Gambar 4.8 merupakan *Digital Mastery Conceptual Model* yang baru.



Gambar 4. 8 *Digital Mastery Conceptual Model*

Ada 11 Kapabilitas Digital yang dinilai kepada karyawan Telkomsel Branch Malang. Seperti yang telah dijelaskan di bagian sebelumnya, Kapabilitas Digital sangat dipengaruhi oleh Kapabilitas Kepemimpinan Digital. Kapabilitas Kepemimpinan Digital itu sendiri dipengaruhi oleh, Budaya Digital (*Digital Culture*), Sikap Digital (*Digital Attitude*), dan Keterampilan Kepemimpinan (*Leadership Skill*).

Budaya Digital (*Digital Culture*) memiliki 5 Atribut penilaian, yaitu inovasi (*innovation*), antisipasi (*anticipatory*), eksperimen (*experimental*), keterbukaan

pikiran (*open minded*), dan berjejaring (*networking*). Sikap Digital (*Digital Attitude*) memiliki 4 Atribut penilaian yang terdiri dari etika digital (*digital etiquette*), keamanan digital (*digital Security*), pemasaran digital (*digital marketing*), dan pengalaman digital (*digital experience*). Kemudian, Keterampilan Kepemimpinan (*Leadership Skill*) terdiri dari 2 Atribut penilaian, Keterampilan Visioner (*Visionary Leadership*) dan Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*). Elemen-elemen inilah yang disebut sebagai *Digital Mastery Levers*. Tabel 4.1 memaparkan daftar 11 atribut kapabilitas digital sebelum diverifikasi dan atribut kapabilitas digital setelah diverifikasi, beserta alasan.



Tabel 4. 1 Hasil Verifikasi Atribut Kapabilitas Digital

<b>Kapabilitas Digital Sebelum Veridikasi</b>	<b>Kapabilitas Digital Sesudah Veridikasi</b>	<b>Kode</b>
Agility (Kelincahan)	Inovasi ( <i>Innovation</i> )	DC1
Inovasi ( <i>Innovation</i> )	Antisipasi ( <i>Anticipatory</i> )	DC2
Kreatif ( <i>Creativity</i> )	Eksperimen ( <i>Experimental</i> )	DC3
Antisipasi ( <i>Anticipatory</i> )	Pemikiran Terbuka ( <i>Open Mindset</i> )	DC4
Eksperimen ( <i>Experimental</i> )	Berjejaring ( <i>Networking</i> )	DC5
Pemikiran Terbuka ( <i>Open Mindset</i> )	Etika Digital ( <i>Digital Ettiquette</i> )	DC6
Berjejaring ( <i>Networking</i> )	Keamanan Digital ( <i>Digital Security</i> )	DC7
Pengetahuan Digital ( <i>Digital Knowledge</i> )	Pemasaran Digital ( <i>Digital Marketing</i> )	DC8
Pengalaman Digital ( <i>Digital Knowledge</i> )	Pengalaman Digital ( <i>Digital Knowledge</i> )	DC9
Kepemimpinan Transformasi ( <i>Transformation Leadership</i> )	Kepemimpinan Transformasi ( <i>Transformation Leadership</i> )	DC10
Kepemimpinan Visioner ( <i>Visionery Leadership</i> )	Kepemimpinan Visioner ( <i>Visionery Leadership</i> )	DC11

### 4.3 Pengumpulan Data Kuesioner

Terdapat 2 (dua) jenis kuesioner yang dibutuhkan dalam penelitian ini, yaitu Kuesioner Tingkat Kepentingan Kapabilitas Digital, dan Kuesioner Penilaian Kapabilitas Digital. Kuesioner tersebut dibutuhkan untuk melakukan analisis *Importance of Performance Analysis* (IPA) dan menganalisa tentang tingkat prioritas kapabilitas digital yang penting dan dibutuhkan oleh karyawan Telkomsel Branch Malang.

#### 4.3.1 Kuesioner Tingkat Kepentingan Kapabilitas Digital

Pengumpulan data Kuesioner Tingkat Kepentingan Kapabilitas Digital dilakukan dari Jumat, 10 Mei 2019 sampai dengan Kamis, 16 Mei 2019. Kuesioner Tingkat Kepentingan Kapabilitas Digital disebarkan secara *online* menggunakan Google Formulir. Karyawan Telkomsel Branch Malang mengisi kuesioner melalui *link* [bit.ly/KaryawanTelkomsel](https://bit.ly/KaryawanTelkomsel). Kuesioner disebarkan secara *personal chat* ke beberapa karyawan Telkomsel Branch Malang, dan disebarkan ke grup *WhatsApp* karyawan Telkomsel Branch Malang.

Total jumlah orang yang mengisi Kuesioner Tingkat Kepentingan Kapabilitas Digital adalah sebanyak 25 orang. 25 orang tersebut terdiri dari 1 orang *Manager*, 8 orang *Supervisor*, dan 20 orang Staf dari semua Departemen di Telkomsel Branch Malang. Hasil Kuesioner Tingkat Kepentingan Kapabilitas Digital terbagi menjadi hasil kuesioner dari 1 *Supervisor* dan Staf. Tabel 4.2 merupakan daftar karyawan Telkomsel Branch Malang yang menjadi responden penelitian ini.

Tabel 4. 2 Daftar Responden Penelitian

Kode	Nama Karyawan	Posisi
1	Egi Nataatmaja	<i>Manager</i>
2	Taufan Ganisaf	SPV SOO
3	Dimas Novianto	SPV BDS
4	Eryk Bagus H	SPV YnC
5	Artatie Nusantari	SPV Finance
6	Esti Puri Wandhari	SPV Shop (Pelayanan)
7	Yenny DP	SPV ALR
8	Gatot Triwahono	SPV ICT
9	Maftuh Umar Yahya	SPV NSA
10	Dendy Y Prasetya	Staf SOO
11	Rizal Husein	Staf SOO
12	Reynanda A Dwiprakoso	Staf BDS

Tabel 4.2 Daftar Responden Penelitian (lanjutan)

<b>Kode</b>	<b>Nama Karyawan</b>	<b>Posisi</b>
13	Budi Hendrawan	Staf BDS
14	Viki Rahmanto	Staf YNC
15	Alhamsa Zulkarnaen	<i>Youth Buddy Account</i>
16	Putih Agustina	Staf <i>Finance</i>
17	Dian Hendriani	Staf <i>Finance</i>
18	Alina P Rini	Staf Pelayanan
19	Lucia Herriani	Staf Pelayanan
20	N Muhammad Ghilmanuddin S.	Staf ALR
21	Kevin Lastario	Staf ALR
22	Marnala Berlian Winoto	Staf ICT
23	I ketut Purbawa	Staf ICT
24	Erydani Kurniawan	Staf NSA
25	Astika Kiki Nabila	Staf NSA

Dibawah ini merupakan rekapan hasil Kuesioner Tingkat Kepentingan Kapabilitas Digital yang dijabarkan pada Tabel 4.3 untuk *Supervisor* dan Tabel 4.4 untuk Staf. Dalam tabel dibawah ini, kolom yang berada di sebelah kiri menunjukkan kolom responden sedangkan untuk baris awal berupa rekapan kuesioner tiap atribut kapabilitas digital.

Tabel 4. 3 Hasil Kuisioner Tingkat Kepentingan Kapabilitas Digital untuk *Supervisor*

<b>Responden</b>	<b>DC1</b>	<b>DC2</b>	<b>DC3</b>	<b>DC4</b>	<b>DC5</b>	<b>DC6</b>	<b>DC7</b>	<b>DC8</b>	<b>DC9</b>	<b>DC10</b>	<b>DC11</b>
1	5	4	3	4	5	5	5	4	5	5	5
2	5	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5
3	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4
4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3

Tabel 4. 4 Hasil Kuisoner Tingkat Kepentingan Kapabilitas Digital untuk Staf

Responden	DC1	DC2	DC3	DC4	DC5	DC6	DC7	DC8	DC9	DC10	DC11
10	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
11	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
12	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4
13	4	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4
14	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5
15	5	5	3	4	4	5	5	4	4	5	5
16	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
17	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5
18	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5
19	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
24	3	4	4	4	5	3	4	5	5	5	4
25	5	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5

### **4.3.2 Kuesioner Penilaian Kapabilitas Digital**

Pengumpulan data Kuesioner Tingkat Kepentingan Kapabilitas Digital dilakukan dari minggu ke-2 Mei sampai dengan minggu ke-4 Mei. Tepatnya dari tanggal 16-17 Mei 2019, tanggal 20-23 Mei 2019, dan tanggal 27-28 Mei 2019. Pengumpulan data Kuesioner Penilaian Kapabilitas Digital dilakukan secara *offline*.

Terdapat 25 sampel karyawan yang mengisi kuesioner. Sampel dipilih dari jumlah *Supervisor* sebanyak 8 orang, dan 2 orang masing-masing perwakilan dari 8 Departemen di Telkomsel Branch Malang, ditambah dengan 1 orang *Manager*. Berikut merupakan daftar nama sampel karyawan Telkomsel Branch Malang yang mengisi Kuesioner Penilaian Kapabilitas Digital yang dijabarkan pada Tabel 4.4.

Data Kuesioner Penilaian Kapabilitas Digital terlampir pada Lampiran 4. Dibawah ini adalah Tabel 4.5 dan Tabel 4.6 yang memaparkan rekapan hasil Kuesioner Penilaian Kapabilitas Digital pada *Supervisor* dan Staf yang dipilih sebagai subyek penilaian.

Tabel 4. 5 Hasil Kuesioner Penilaian Kapabilitas Digital *Supervisor*

Atribut Kapabilitas Digital	Responden							
	2	3	4	5	6	7	8	9
DC1	3,85	3,15	4,55	3,15	3,15	3,85	3,15	4,55
DC2	3,7	3,15	3,85	3,85	3,15	3,7	3	3,85
DC3	2,45	3,85	3,85	3,85	3,7	2,45	3,85	3,85
DC4	4,7	4,15	3,85	4,15	3,45	4	4,15	3,85
DC5	4,85	4,3	5	5	4,3	4,85	4,3	4,15
DC6	3,7	3,3	4,85	4	3,85	3,7	3,3	4,15
DC7	3,15	3	3,7	3	4,15	3,85	3	3,7
DC8	3	3	3	3,15	3	3	3	3
DC9	4	4,85	4,85	4,85	3,3	4	5	4,85
DC10	3,15	3,85	3,85	3,85	3,7	3,15	3,85	3,85
DC11	3,15	3,85	3,15	3	3,7	3,15	3,85	3,15

Tabel 4. 6 Hasil Kuesioner Penilaian Kapabilitas Digital Level Staf

Atribut Kapabilitas Digital	Responden															
	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
DC1	4,15	4,85	4,15	4,3	4,3	4,15	4,15	4	5	4,15	4,85	4,15	4	4,3	4,3	5
DC2	2,3	3	3,7	3,7	2,15	3,15	3,15	3,7	3	3,7	3	2,85	3	3,15	3,7	3,7
DC3	4,7	4,85	4,85	4,85	4,7	4,85	4,7	4,7	4,3	4	4,15	4,15	4,85	4,7	4,85	4,7
DC4	4,7	4,7	4,7	4,15	4,15	4,3	4,3	5	4,4	4,85	4,4	4,55	4,85	4,3	4,15	5
DC5	4,85	4,85	4,85	5	4,7	4,7	4,55	4	4	4,85	4,15	4	4,7	4,55	5	4
DC6	3,7	4,15	3,15	4,3	3,7	3,15	3,7	4	4,3	4	3,7	3,15	3,7	3,7	3,15	4,15
DC7	3,15	3,15	3,15	4,7	3,7	4,7	3,7	3,15	4,15	3,15	4,15	4,7	4,15	3,15	3,15	4
DC8	3	3,15	3	3,7	3,7	2,3	3	3,15	3	3,15	2,3	3,7	3	3	3,7	3,15
DC9	4	4,15	4,15	4,3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,3	4
DC10	2,3	2,85	2,3	3	2,85	2,3	2,45	3,15	2,85	2,85	3,15	2,45	2,85	2,45	3	3,15
DC11	2,85	2,85	2,3	2,3	2,3	3	2,3	3	2,85	3	3	3	2,85	2,3	2,3	3



#### 4.4 Program Pelatihan Karyawan di Telkomsel

Manajemen Pelatihan dan Pengembangan adalah usaha jangka panjang untuk memperbaiki kemampuan penyelesaian masalah organisasi dan kemampuan untuk mengatasi perubahan di lingkungan eksternal dengan cara terus-menerus meningkatkan kapasitas kompetensi karyawannya. Manajemen Pelatihan & Pengembangan hanyalah satu dari serangkaian proses yang saling terhubung satu dengan lainnya. Manajemen Kinerja & Kompetensi, Manajemen Karir, *Reward Management*, dan Manajemen Pelatihan & Pengembangan memiliki input dan output yang saling beririsan sekaligus saling menggantungkan prosesnya pada fungsi lain. Dari sini kita dapat melihat interdependensinya. Ketiga fungsi ini saling bergantung untuk menghasilkan sumber daya yang kompeten (Telkomsel, 2017).

Pelatihan dan Pengembangan karyawan di Telkomsel terbagi berdasarkan jenis kompetensi yang dikembangkan, yaitu *Technical Skill*, *Business Skill*, dan *Managerial Skill*. *Technical Skill* adalah program-program pelatihan yang berfokus pada pelatihan yang mengembangkan kemampuan penyelesaian masalah teknis yang bertalian erat dengan pekerjaan sehari-hari. *Business Skill* adalah program-program pelatihan yang berfokus pada pelatihan yang mengembangkan generic competencies yang menyangkut *Business Accumen*, yaitu ketajaman dan kecepatan dalam memahami serta dapat menentukan situasi atau pun kondisi dalam bisnis. *Managerial Skill* adalah program-program pelatihan yang berfokus pada pelatihan yang mengembangkan kemampuan mengelola dan memimpin sebuah unit kerja/unit bisnis dengan ketajaman visi dan kedalaman pengetahuan bisnis.

Telkomsel memiliki kurikulum pelatihan yang telah tersusun secara sistematis. Kurikulum pelatihan ini tercantum pada *website* Telkomsel Learning Center yang hanya bisa diakses oleh karyawan Telkomsel. *Website* Telkomsel Learning Center merupakan bentuk dari usaha Human Capital Telkomsel untuk mengintegrasikan sistem pengelolaan sumber daya manusia. Kategori program pelatihan tersebut dirasa mampu merefleksikan kebutuhan pelatihan karyawan Telkomsel untuk meningkatkan kompetensi diri, baik kompetensi yang bersifat *technical skill*, *managerial skill*, dan *business skill*. Terdapat 21 kategori program pelatihan yang terdiri dari program-program pelatihan lainnya yang lebih spesifik.

Tabel 4.7 memaparkan daftar kategori pelatihan yang tersedia di Telkomsel untuk para karyawannya.

Tabel 4. 7 Kategori Program Pelatihan Karyawan Telkomsel

<b>No.</b>	<b>Kategori Program Pelatihan</b>	<b>Kode</b>
1.	<i>Audit, Risk, Compliance</i>	T1
2.	<i>Business &amp; Technology Development and Management</i>	T2
3.	<i>Business Performance Control &amp; Monitoring</i>	T3
4.	<i>Communications &amp; Relationship</i>	T4
5.	<i>Corporate Business &amp; Strategy Development</i>	T5
6.	<i>Corporate Secretary</i>	T6
7.	<i>Data Science</i>	T7
8.	<i>Digital Business</i>	T8
9.	<i>Human Capital Management</i>	T9
10.	<i>Information System</i>	T10
11.	<i>Learning Festival</i>	T11
12.	<i>Legal</i>	T12
13.	<i>Logistic</i>	T13
14.	<i>Marketing &amp; Sales</i>	T14
15.	<i>Network</i>	T15
16.	<i>Office Management &amp; Administration</i>	T16
17.	<i>Operating System &amp; Infrastructure</i>	T17
18.	<i>Product and Service Management</i>	T18
19.	<i>Revenue Assurance</i>	T19
20.	<i>Supply Chain Management</i>	T20

Selain pengelompokkan program pelatihan ke dalam beberapa kategori, dilakukan juga penentuan tujuan dari masing-masing rancangan program pelatihan. Penjabaran kategori program pelatihan juga berisi contoh-contoh pelatihan dari masing-masing kategori. Dengan adanya tujuan dan contoh program pelatihan di setiap kategori dapat menggambarkan lebih jelas lagi kepada para pembaca bahwa tiap program pelatihan yang dirancang memiliki kontribusi yang baik bagi setiap kapabilitas digital yang dikembangkan perusahaan. Tabel 4.8 memaparkan penjelasan mengenai masing-masing kategori program pelatihan karyawan di Telkomsel.

Tabel 4. 8 Penjabaran Tujuan dan Contoh Setiap Kategori Program Pelatihan

No.	Kategori Program Pelatihan	Tujuan	Contoh Program Pelatihan
1.	<i>Audit, Risk, Compliance</i>	Merupakan pelatihan dengan menggunakan pendekatan audit internal berbasis risiko sejalan dengan ISO 31000. Dengan mengikuti pelatihan ini, para peserta akan mampu merencanakan audit berbasis risiko, menyelaraskan audit internal berbasis risiko dengan manajemen risiko organisasi, mempersiapkan laporan audit internal yang sejalan dengan <i>risk register</i> , serta menyelaraskan ukuran sampel dan ruang lingkup audit dengan identifikasi dan penilaian risiko.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) <i>Risk-based Internal Auditing (RBA)</i></li> <li>b) <i>Enterprise Risk Management Application</i></li> <li>c) <i>Operational Risk Management</i></li> <li>d) <i>Project Risk Management</i></li> </ul>
2.	<i>Business &amp; Technology Development and Management</i>	Pelatihan membuat karyawan menyadari, memahami dan pada akhirnya mampu mengoptimalkan proses-proses yang ada di perusahaan. Dengan mengikuti pelatihan ini, para peserta diharapkan mampu memahami keseluruhan proses, melakukan perbaikan ( <i>improvement</i> ), menyusun SOP, menetapkan <i>Job Description</i> , dan merekasaya ulang proses yang tidak efektif.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) <i>Document Management System</i></li> <li>b) <i>Information System Strategy/Master Plan</i></li> <li>c) <i>Change Management</i></li> <li>d) <i>Implementation to ISO 9001:2015</i></li> </ul>
3.	<i>Business Performance Control &amp; Monitoring</i>	Tujuan pelatihan ini adalah peserta dapat memahami dan mampu melakukan analisa strategi dan membuat perencanaan strategi selaras dengan visi dan misi, mengusulkan revisi atau perbaikan terkait, menetapkan sasaran strategis dan memetakannya ke dalam perspektif <i>Balanced Scorecard</i> , mampu menentukan KSF untuk setiap sasaran strategis dan menetapkan KPI yang tepat, dan mampu melakukan <i>review</i> hasil-hasil performansi bisnis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) <i>Advanced People Management</i></li> <li>b) <i>Human Capital Performance Management Training</i></li> <li>c) <i>Strategic Talent Leadership</i></li> </ul>

Tabel 4.8 Penjabaran Tujuan dan Contoh Setiap Kategori Program Pelatihan (lanjutan)

No.	Kategori Program Pelatihan	Tujuan	Contoh Program Pelatihan
4.	<i>Communications &amp; Relationship</i>	Pelatihan ini akan membekali para peserta dengan pengetahuan akan pemahaman diri dan orang lain, serta keterampilan praktis berkomunikasi melalui teknik komunikasi verbal dan non verbal secara efektif, untuk beragam situasi pekerjaan sehari-hari.	a) <i>Negotiation Technique &amp; Scenario</i> b) <i>Public Relations Management</i> c) <i>Evocative Presentation</i>
5.	<i>Corporate Business &amp; Strategy Development</i>	Tujuan pelatihan adalah agar karyawan dapat membuat perencanaan strategis perusahaan dan mengimplementasikannya dalam perusahaan, mampu memberikan arahan dan tujuan pergerakan organisasi/perusahaan, melakukan pengendalian dan analisa tujuan akhir yang dicapai oleh perusahaan.	a) <i>Business Strategy Forum</i> b) <i>Supervisory Development Program</i> c) <i>Middle Management Development Program</i>
6.	<i>Corporate Secretary</i>	Pelatihan yang dikhususkan untuk posisi Sekretaris Perusahaan dan sejawatnya. Tujuan pelatihan ini adalah peserta mampu memberikan nasihat tentang isu-isu tata kelola perusahaan, membantu dewan direksi untuk prinsip-prinsip tata kelola perusahaan serta praktik sesuai dengan kebutuhan dewan pengurus dan pemegang saham.	a) <i>Corporate Secretary Training</i> d) <i>Executive Development Program ( EDP)</i>
7.	<i>Data Science</i>	Tujuan dari pelatihan ini adalah peserta dapat meningkatkan keterampilan mengumpulkan, menganalisis dan memperoleh pemahaman yang menyeluruh dari data.	a) <i>Data Mining</i> b) <i>Data Statistics</i> c) <i>Big Data Analytic</i>
8.	<i>Digital Business</i>	Pelatihan <i>digital business</i> merupakan program pengembangan karyawan mengenai bisnis digital dari sisi infrastruktur, proses, dan pemasaran. Melalui pelatihan ini, karyawan diharapkan mampu mengaplikasikan prinsip digital dalam setiap aktivitas perusahaan.	a) <i>Digital Business Strategy</i> b) <i>SEO Domination&amp;Web Analytics</i> b) <i>Social Media Analytic</i>
9.	<i>Human Capital Management</i>	Merupakan pelatihan terpadu mengenai <i>Human Capital</i> yang menggunakan kompetensi sebagai basis pengembangan manusia dalam organisasi. Pelatihan ini dirancang untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan praktis pengelolaan sumber daya manusia.	a) <i>Behavior Event Interview</i> b) <i>HRM for non HR</i> c) <i>Human Resource Business Professional</i>

Tabel 4.8 Penjabaran Tujuan dan Contoh Setiap Kategori Program Pelatihan (lanjutan)

No.	Kategori Program Pelatihan	Tujuan	Contoh Program Pelatihan
10.	<i>Information System</i>	<p>Pelatihan ini memberikan gambaran umum bagi karyawan terhadap konsep dari teknologi informasi dan implementasinya untuk lingkungan bisnis/instansi. Peserta diharapkan mampu memiliki pemahaman tentang nilai sebuah informasi, konsep infrastruktur IT, dan perencanaan sistem IT. Kemudian, melakukan pengembangan sistem menggunakan metodologi analisis dan desain sistem.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) <i>Information System Strategy/Master Plan</i></li> <li>b) <i>IT Risk Management</i></li> <li>c) <i>IT Governance Architecture</i></li> </ul>
11.	<i>Learning Festival</i>	<p><i>Learning Festival</i> memberikan wadah bagi para karyawan untuk menjalankan pelatihan yang bersifat sangat spesifik terhadap bidang tertentu. Misalnya, <i>finance, multimedia &amp; design</i>, dan <i>programming</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) <i>Accounting &amp; Tax Planning</i></li> <li>b) <i>3D Animation with Blender</i></li> <li>c) <i>Internet of Things (IoT) Programming</i></li> </ul>
12.	<i>Legal</i>	<p>Tujuan dari pelatihan ini adalah memberikan gambaran kepada peserta mengenai hukum di industri teknologi informasi. Pelatihan ini biasanya ditujukan kepada level Direktur, Komisaris, <i>Legal Manager/Staf, Finance</i>, dan <i>Corporate Secretary</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Kekayaan Intelektual Pada Bisnis Startup Teknologi</li> <li>b) Teknologi Digital</li> <li>c) Perlindungan Konsumen di Era Digital</li> </ul>
13.	<i>Logistic</i>	<p>Pelatihan ini akan membantu peserta dalam memahami fungsi dari gudang &amp; distribusi serta pengaruhnya dalam meningkatkan efisiensi operasi. Bertujuan untuk meningkatkan kemampuan untuk mengelola manajemen distribusi, khususnya <i>warehouse</i> dan logistik.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) <i>Warehouse System</i></li> <li>b) <i>Store &amp; Warehouse Control</i></li> <li>c) <i>Physical distribution management</i></li> </ul>
14.	<i>Marketing &amp; Sales</i>	<p>Tujuan utama dari pelatihan ini adalah mampu memahami Manajemen Pemasaran dan Penjualan, pengetahuan Proses perencanaan pemasaran penyusunan strategi pemasaran dan teknik penjualan, serta melakukan analisa pemasaran berdasarkan <i>customer behaviour</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) <i>Basic Marketing</i></li> <li>b) <i>Event Marketing</i></li> <li>c) <i>Advanced Competitive Marketing Strategy</i></li> <li>d) <i>Sales Management</i></li> </ul>
15.	<i>Network</i>	<p>Pelatihan ini ditujukan untuk karyawan yang bertanggung jawab dengan jaringan komputer, seperti <i>network engineer</i> dan <i>network administration</i>. Tujuannya pelatihan ini adalah meningkatkan kemampuan karyawan untuk memastikan operasi yang lancar dari jaringan komunikasi untuk menyediakan kinerja yang maksimum dan ketersediaan untuk <i>user</i> (Staf, client, customer, supplier, dan lain-lain).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) <i>Cisco</i></li> <li>b) <i>MikroTik</i></li> <li>c) Pelatihan Pengukuran Fiber Optic</li> <li>d) Pelatihan Penyambungan Fiber Optic</li> </ul>

Tabel 4.8 Penjabaran Tujuan dan Contoh Setiap Kategori Program Pelatihan (lanjutan)

No.	Kategori Program Pelatihan	Tujuan	Contoh Program Pelatihan
16.	<i>Office Management &amp; Administration</i>	Pelatihan ini membantu mengidentifikasi dan meneliti elemen dan teknik untuk menjalankan tim pendukung yang baik dan kantor yang lebih efisien. Elemen-elemen tersebut termasuk di dalamnya interpersonal, komunikasi, keorganisasian dan kompetensi manajemen waktu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Microsoft Office 2013/2016 Expert</li> <li>b) <i>Archive Management</i></li> <li>c) <i>Public Speaking</i></li> </ul>
17.	<i>Operating System &amp; Infrastructure</i>	Tujuan pelatihan ini adalah untuk meningkatkan kemampuan pengelolaan dan <i>maintenance</i> , baik untuk sistem operasi komputer atau laptop <i>client</i> serta <i>server</i> . Hal ini juga termasuk kemampuan tata kelola <i>user</i> , penerapan <i>policy</i> , hingga pengelolaan untuk media penyimpanan datanya seperti Cloud dan Virtualisasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) <i>Cloud Computing</i></li> <li>b) <i>Designing &amp; Implementing a Server Infrastructure</i></li> <li>d) <i>Instaling and Configuring Windows Server 2012</i></li> </ul>
18.	<i>Product and Service Management</i>	Tujuan pelatihan ini adalah memberikan pemahaman mendalam mengenai produk dan layanan perusahaan, menganalisa pasar, produk kompetitor sehingga dapat menentukan strategi produk yang tepat untuk memenangkan pasar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) IFT Speedy</li> <li>b) <i>Broadband Service</i></li> <li>e) <i>Product &amp; Brand Management</i></li> </ul>
19.	<i>Revenue Assurance</i>	Tujuan pelatihan ini adalah untuk memperoleh pengetahuan dasar dan keterampilan yang diperlukan untuk mendeteksi, menganalisis, memperbaiki, dan mengklaim kembali kebocoran pendapatan, serta untuk mengukur dan melaporkan dampak keuangan dari temuan <i>revenue assurance</i> (RA).	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) <i>RA Methodology &amp; Analysis</i></li> <li>b) <i>Fraud Management Lifecycle</i></li> </ul>
20.	<i>Supply Chain Management</i>	Tujuan pelatihan ini adalah memberikan pengetahuan dan keterampilan dalam mengelola proses pembelian, mulai dari proses seleksi sampai dengan mengevaluasi <i>supplier</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) <i>SCM Strategy</i></li> <li>b) <i>Measuring Performance of SCM</i></li> </ul>

#### **4.5 Importance of Performance Analysis (IPA)**

*Importance Performance Analysis (IPA)* menganalisa tentang tingkat kepentingan dari suatu variabel dengan kinerja aktual organisasi tersebut. Dengan demikian sebuah organisasi akan lebih terarah dalam melaksanakan strategi bisnisnya sesuai dengan prioritas kepentingan atribut yang paling dominan. Nilai untuk menentukan kuadran IPA diperoleh dari pengolahan data kuesioner tingkat kepentingan atribut kapabilitas digital, dan kuesioner penilaian atas setiap atribut kapabilitas digital karyawan Telkomsel Branch Malang. Dari data tersebut, dapat ditentukan atribut kapabilitas digital mana yang harus ditingkatkan, dipertahankan, dan dikurangi. Dengan kata lain, atribut kapabilitas digital mana yang tergolong dalam kuadran I, kuadran II, kuadran III, dan kuadran IV.

Struktur organisasi Telkomsel Branch Malang adalah 1 *Manager* bertanggung jawab atas kinerja perusahaan, dibantu dengan 5 *Supervisor* dari masing-masing Departemen. Kemudian, *Supervisor* bertanggung jawab atas para Staf dibawahnya. Maka dari itu, prioritas kapabilitas digital yang ditentukan dengan kuadran IPA dibedakan menjadi dua jenis, yaitu kuadran IPA untuk *level Supervisor*, dan kuadran IPA untuk level Staf. Telkomsel biasanya memberikan program pelatihan kepada karyawan dengan mengelompokkan peserta sesuai dengan setiap posisi. Pemisahan kuadran IPA diharapkan dapat memudahkan analisis untuk mengetahui kebutuhan prioritas kapabilitas digital yang perlu untuk ditingkatkan. Sehingga, dapat membantu memudahkan implikasi manajerial yang dilakukan oleh perusahaan.

##### **4.5.1 Kuadran IPA Supervisor**

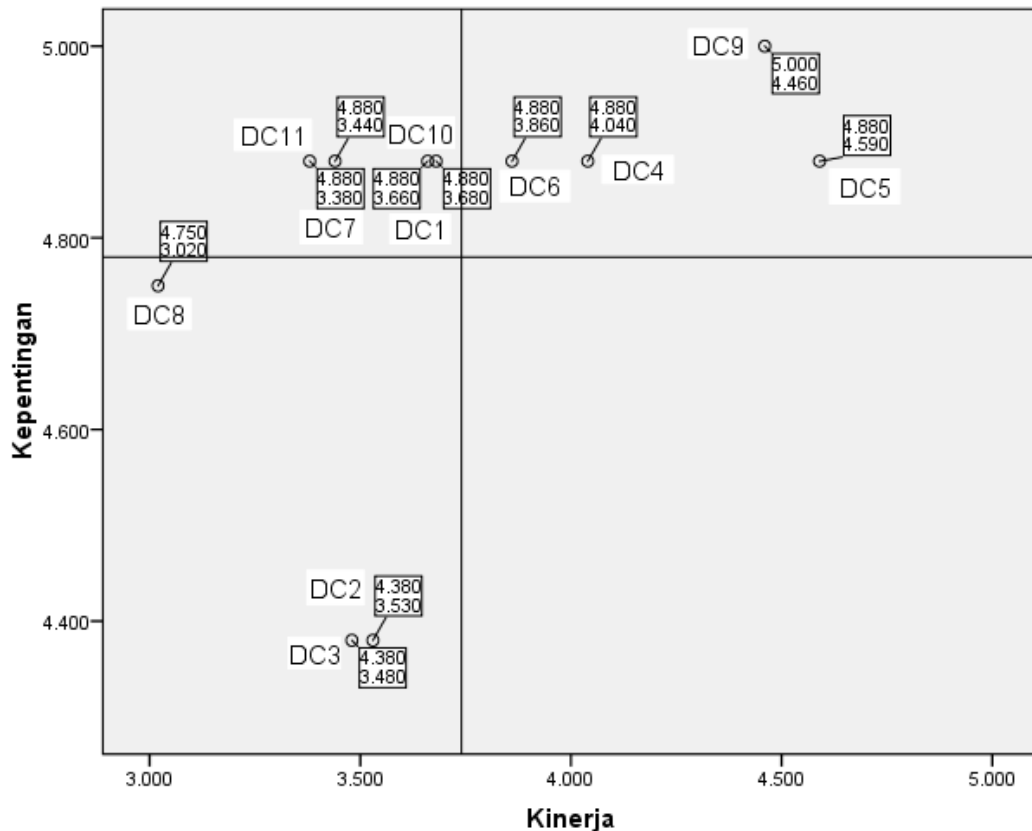
Nilai kuadran IPA untuk para *Supervisor* diperoleh dari pengolahan data data kuesioner tingkat kepentingan atribut kapabilitas digital, dan kuesioner penilaian atas setiap atribut kapabilitas digital para *Supervisor* Telkomsel Branch Malang. Berikut ini merupakan pengolahan data kuesioner untuk memperoleh nilai kuadran IPA *level Supervisor* yang dijabarkan pada Tabel 4.9.

Tabel 4. 9 Pengolahan Data Kuadran IPA *Supervisor*

<b>Atribut Kapabilitas Digital</b>	<b>Kepentingan</b>	<b>Kinerja</b>	<b>Gap</b>	<b>Importance</b>	<b>Arti Nilai (Y)</b>	<b>Performance</b>	<b>Arti Nilai (X)</b>	<b>Kuadran</b>
DC1	4,88	3,68	1,20	0,090	Tinggi	-0,064	Rendah	Kuadran I
DC2	4,38	3,53	0,84	-0,410	Rendah	-0,208	Rendah	Kuadran III
DC3	4,38	3,48	0,89	-0,410	Rendah	-0,258	Rendah	Kuadran III
DC4	4,88	4,04	0,84	0,090	Tinggi	0,298	Tinggi	Kuadran II
DC5	4,88	4,59	0,28	0,090	Tinggi	0,855	Tinggi	Kuadran II
DC6	4,88	3,86	1,02	0,090	Tinggi	0,117	Tinggi	Kuadran II
DC7	4,88	3,44	1,43	0,090	Tinggi	-0,295	Rendah	Kuadran I
DC8	4,75	3,02	1,73	-0,035	Rendah	-0,720	Rendah	Kuadran III
DC9	5,00	4,46	0,54	0,215	Tinggi	0,723	Tinggi	Kuadran II
DC10	4,88	3,66	1,22	0,095	Tinggi	-0,083	Rendah	Kuadran I
DC11	4,88	3,38	1,50	0,090	Tinggi	-0,364	Rendah	Kuadran I
<b>Mean</b>	<b>4,78</b>	<b>3,74</b>	<b>1,05</b>					



Dari pengolahan data kuesioner tersebut dapat diperoleh posisi atribut kapabilitas digital di kuadran IPA. Apabila nilai kepentingan tinggi, namun penilaian atribut kapabilitas digital pada *Supervisor* rendah, maka atribut kapabilitas digital tersebut termasuk ke kuadran I, artinya atribut tersebut perlu ditingkatkan. Apabila nilai kepentingan tinggi, dan penilaian atribut kapabilitas digital pada *Supervisor* juga tinggi, maka atribut kapabilitas digital tersebut termasuk ke kuadran II, artinya atribut tersebut perlu dipertahankan. Apabila nilai kepentingan rendah, dan penilaian atribut kapabilitas digital pada *Supervisor* juga rendah, maka atribut kapabilitas digital tersebut termasuk ke kuadran III, artinya atribut tersebut perlu dipertahankan. Dan, apabila nilai kepentingan rendah, dan penilaian atribut kapabilitas digital pada *Supervisor* tinggi, maka atribut kapabilitas digital tersebut termasuk ke kuadran IV, artinya atribut tersebut perlu dikurangi. Kuadran IPA untuk *Supervisor* terdapat pada Gambar 4.9.

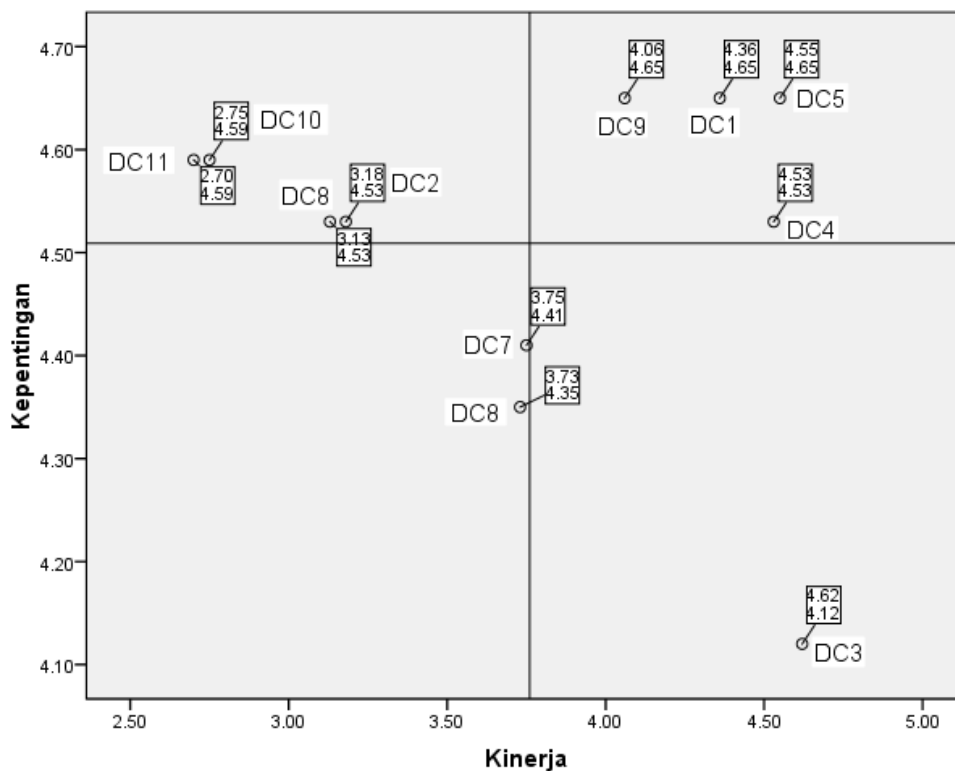


Gambar 4. 9 Kuadran IPA *Supervisor*

#### 4.5.2 Kuadran IPA Level Staf

Nilai kuadran IPA untuk level Staf diperoleh dari pengolahan data data kuesioner tingkat kepentingan atribut kapabilitas digital, dan kuesioner penilaian atas setiap atribut kapabilitas digital para karyawan posisi Staf dari 8 Departemen Telkomsel Branch Malang. Pengolahan data kuesioner untuk memperoleh nilai kuadran IPA level Staf dijabarkan pada Tabel 4.10.

Apabila nilai kepentingan tinggi, namun penilaian atribut kapabilitas digital Staf rendah, maka atribut kapabilitas digital tersebut termasuk ke kuadran I, artinya atribut tersebut perlu ditingkatkan. Apabila nilai kepentingan tinggi, dan penilaian atribut kapabilitas digital Staf juga tinggi, maka atribut kapabilitas digital tersebut termasuk ke kuadran II, artinya atribut tersebut perlu dipertahankan. Apabila nilai kepentingan rendah, dan penilaian atribut kapabilitas digital pada Staf juga rendah, maka atribut kapabilitas digital tersebut termasuk ke kuadran III, artinya atribut tersebut perlu dipertahankan. Dan, apabila nilai kepentingan rendah, dan penilaian atribut kapabilitas digital Staf tinggi, maka atribut kapabilitas digital tersebut termasuk ke kuadran IV, artinya atribut tersebut perlu dikurangi. Kuadran IPA untuk Staf terdapat pada Gambar 4.10.



Gambar 4. 10 Kuadran IPA Staf

Tabel 4. 10 Pengolahan Data Kuadran IPA Staf

<b>Atribut Kapabilitas Digital</b>	<b>Kepentingan</b>	<b>Kinerja</b>	<b>Gap</b>	<b>Importance</b>	<b>Arti Nilai (Y)</b>	<b>Performance</b>	<b>Arti Nilai (X)</b>	<b>Kuadran</b>
DC1	4,65	4,36	0,29	0,141	Tinggi	0,603	Tinggi	Kuadran II
DC2	4,53	3,18	1,35	0,021	Tinggi	-0,575	Rendah	Kuadran I
DC3	4,12	4,62	-0,50	-0,391	Rendah	0,859	Tinggi	Kuadran IV
DC4	4,53	4,53	0,00	0,021	Tinggi	0,772	Tinggi	Kuadran II
DC5	4,65	4,55	0,10	0,139	Tinggi	0,788	Tinggi	Kuadran II
DC6	4,35	3,73	0,62	-0,156	Rendah	-0,029	Rendah	Kuadran III
DC7	4,41	3,75	0,66	-0,097	Rendah	-0,009	Rendah	Kuadran III
DC8	4,53	3,13	1,41	0,021	Tinggi	-0,634	Rendah	Kuadran I
DC9	4,65	4,06	0,59	0,139	Tinggi	0,297	Tinggi	Kuadran II
DC10	4,59	2,75	1,84	0,081	Tinggi	-1,012	Rendah	Kuadran I
DC11	4,59	2,70	1,89	0,080	Tinggi	-1,059	Rendah	Kuadran I
<b>Mean</b>	<b>4,51</b>	<b>3,76</b>						

#### 4.6 House of Quality

*House of Quality* menjelaskan apa saja yang menjadi kebutuhan atau harapan perusahaan dalam meningkatkan kompetensinya dan bagaimana memenuhi kebutuhan dan harapan tersebut. *House of Quality* dibuat berdasarkan penggabungan pengolahan data dari penentuan derajat kepentingan sampai dengan interaksi parameter teknik. Dalam matriks *Quality Function Deployment* atribut-atribut kapabilitas digital digambarkan secara vertikal di sebelah kiri dan parameter teknik berupa rancangan program pelatihan di gambar secara horizontal dibagian atas. Tiap sel dalam matrik mewakili hubungan yang mungkin terjadi antara sebuah keuntungan dan ciri khas mutu. Pada akhirnya pihak manajemen dan *top leader* Telkomsel khususnya Telkomsel Branch Malang dapat memiliki gambaran yang menunjukkan bagaimana kebutuhan karyawan dalam meningkatkan kapabilitas digitalnya melalui bahasa teknis dan desain. Penjabaran mengenai masing-masing matriks pembentuk *House of Quality* dijelaskan pada bagian 4.6.1 Matriks Interaksi Program Pelatihan dengan Kapabilitas Digital dan 4.6.2 Matriks Interaksi antar Program Pelatihan. Sedangkan, matriks *House of Quality* secara lengkap terdapat pada bagian 4.6.DAFTAR3 Nilai Matriks Interaksi.

##### 4.6.1 Matriks Interaksi Program Pelatihan dengan Kapabilitas Digital

Tahap ini bertujuan untuk mengetahui keeratan hubungan antar komponen kategori program pelatihan yang telah dirancang dalam memenuhi kebutuhan kinerja dan kapabilitas digital dalam organisasi Telkomsel Branch Malang. Adapun simbol dan nilai hubungan yang digunakan dijelaskan pada Tabel 4.11 berikut ini:

Tabel 4. 11 Simbol dan Nilai Hubungan dalam Matriks Interaksi Kapabilitas Digital dan Program Pelatihan

Simbol	Nilai
●	tingkat hubungan kuat dengan nilai 9
○	tingkat hubungan sedang dengan nilai 3
▲	tingkat hubungan lemah dengan nilai 1
(kosong)	tidak ada hubungan

Nilai dalam matrik interaksi ini diperoleh dari konsultasi kepada *expert*, dalam hal ini adalah salah satu *Supervisor* HR Regional Jawa Timur yaitu Fitri Kurniawati. Konsultasi ini dilaksanakan pada 12 Juni 2019 di kantor Telkomsel Regional Jawa Timur di Gedung Plaza BRI, Jl. Basuki Rahmat no.122, Surabaya. Kemudian, *feedback* dari *expert* selanjutnya diberikan melalui email. Penilaian ini dimaksudkan untuk mendapatkan keeratan hubungan dari tiap atribut kapabilitas digital dengan masing-masing kategori program pelatihan yang ada.

Hubungan antara 11 atribut kapabilitas digital dengan 20 atribut kategori program pelatihan dijabarkan melalui matriks pembentuk *House of Quality* (HOQ). Adapun nilai dari setiap hubungan dijabarkan pada Tabel 4.12 berikut ini:

Tabel 4. 12 Nilai Setiap Hubungan dalam Matriks Kapabilitas Digital dan Program Pelatihan

Simbol	Angka	Jumlah	Nilai
●	9	123	1107
○	3	38	114
▲	1	17	17

Setelah melakukan konsultasi dengan *expert* diketahui bahwa total hubungan yang ada adalah 177 hubungan dengan rincian sebagai berikut; 123 hubungan kuat, 37 hubungan sedang, dan 17 hubungan lemah. Gambar 4.11 merupakan gambar matriks interaksi antara kapabilitas digital dan kategori program pelatihan.

1

Atribut Kapabilitas Digital	Atribut Program Pelatihan																			
	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	T15	T16	T17	T18	T19	T20
DC1		●	○	●	●	●	○	●	○	●	●		▲	●	●	●	●	●	▲	○
DC2	●	●	●	○	●	●	●	●	○	●	○	●	●	●	●	○	●	●	●	●
DC3	▲	●	●	○	●	○	●	●	●	●	●		○	●	●	○	●	●	▲	●
DC4	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●	●		●
DC5	▲	○	●	●	○	●	○	●	●	▲	○		●	●		●		●	○	●
DC6				●		●	●	●	▲	●	▲	●	○	●		●		○		○
DC7	○	▲					●	●	○	●		●	▲			○	●	●	●	▲
DC8		○		●	○			●			▲			●				●		
DC9	○	●	●	○	●	○	●	●	▲	●	○	○	○	○	●	●	●	●	▲	○
DC10	○	●	●		●	●	●	●	▲	●	▲		●	●	●		●	●	●	●
DC11	●	●	●		●	●	●	●	●	●	○		▲	●				●	●	○

Gambar 4. 11 Matriks Interaksi Antara Kapabilitas Digital dan Program Pelatihan

#### 4.6.2 Matriks Interaksi antar Program Pelatihan

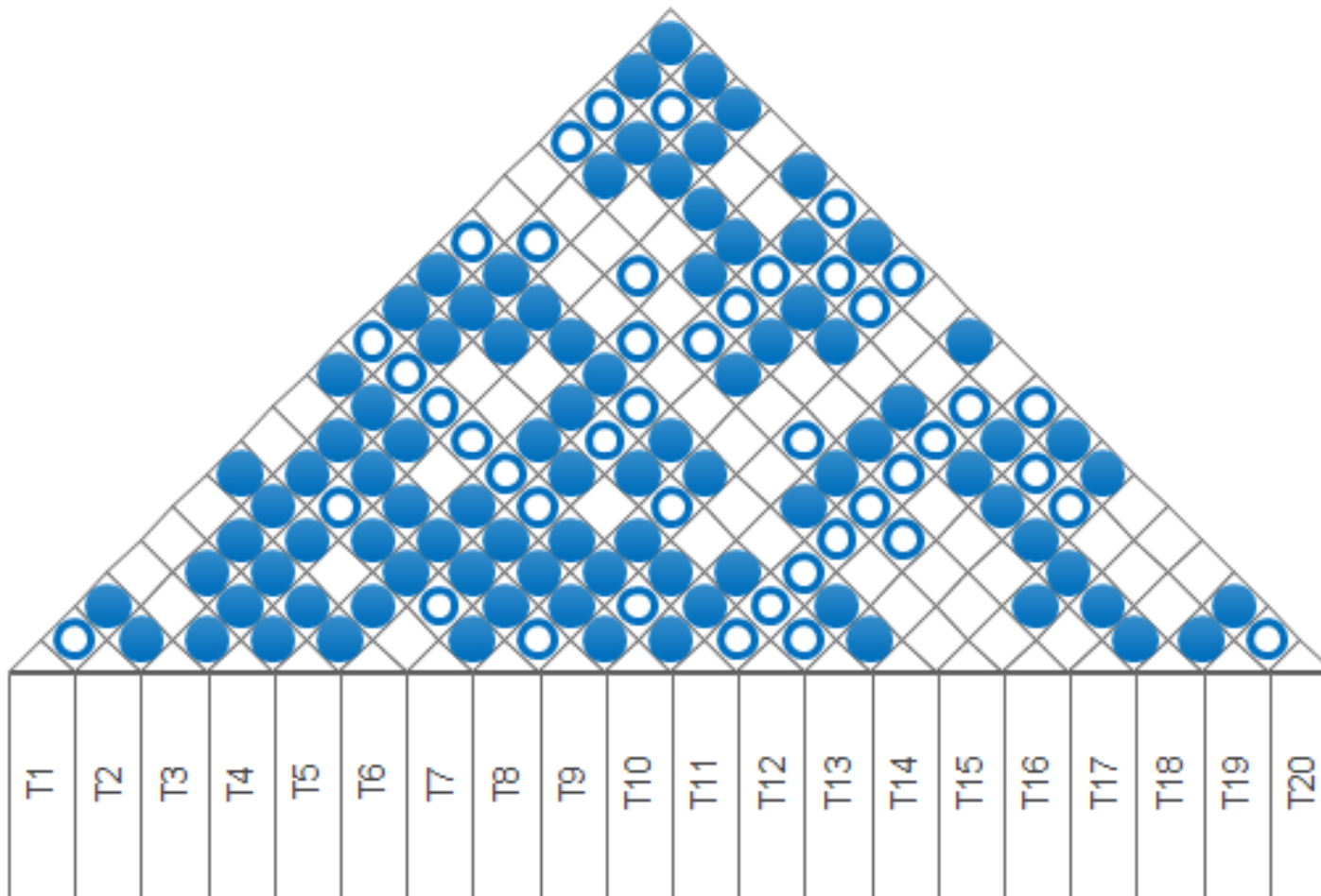
Korelasi teknis menunjukkan hubungan antara respon teknis satu dengan yang lainnya. Tujuan penentuan ini yaitu agar lebih mudah untuk menentukan kebijakan yang akan diambil mengenai respon teknis (program pelatihan sebagai bentuk pengembangan kapabilitas digital yang akan dilaksanakan. Nilai dalam matrik interaksi ini diperoleh dari konsultasi kepada *expert*, dalam hal ini adalah *Supervisor* HR Regional Jawa Timur yaitu Fitri Kurniawati. Penilaian ini dimaksudkan untuk mendapatkan keceratan hubungan antar masing-masing kategori program pelatihan yang ada.

Untuk memudahkan pembuatan matrik korelasi teknis akan digunakan simbol-simbol yang dijelaskan pada Tabel 4.13 sebagai berikut:

Tabel 4. 13 Simbol dan Hubungan Matriks Interaksi Antar Program Pelatihan

Simbol	Hubungan
●	Antara karakteristik program pelatihan yang satu dengan yang lainnya hubungannya adalah positif kuat, Artinya, karakteristik teknis program pelatihan yang satu akan sangat mendukung karakteristik teknis program pelatihan yang lain untuk memenuhi kapabilitas digital.
○	Antara karakteristik teknik program pelatihan yang satu dengan yang lainnya hubungannya adalah positif. Artinya, karakteristik teknis program pelatihan yang satu akan mendukung karakteristik teknis program pengembangan yang lain untuk memenuhi kapabilitas digital.
(kosong)	tidak saling mempengaruhi atau tidak ada hubungan sama sekali.
▲	Antara karakteristik program pelatihan yang satu dengan yang lainnya hubungannya adalah negatif cukup kuat. Artinya, karakteristik teknis program pengembangan yang satu akan melemahkan karakteristik teknis program pelatihan yang lain untuk memenuhi kapabilitas digital.
▲▲	Antara karakteristik program pelatihan yang satu dengan yang lainnya hubungannya adalah negatif sangat kuat. Artinya, karakteristik teknis program pelatihan yang satu akan sangat melemahkan karakteristik teknis program pengembangan yang lain untuk memenuhi kapabilitas digital.

Adapun interaksi antar parameter teknik program pengembangan dapat dilihat pada Gambar 4.12 dibawah ini:



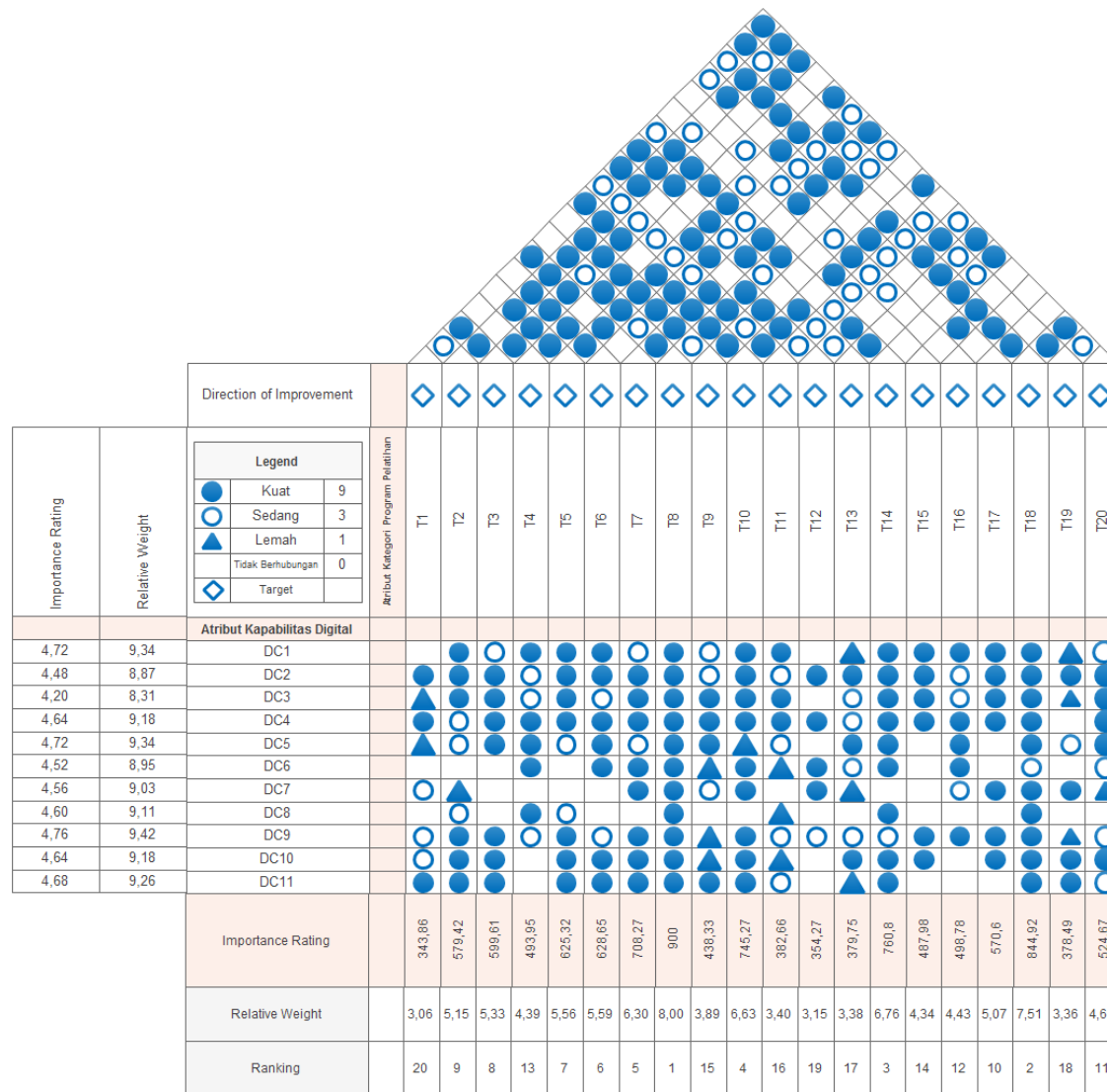
Gambar 4. 12 Matrik Interaksi antar Parameter Program Pelatihan



Dari matriks interaksi tersebut diketahui bahwa tidak ada kategori program pelatihan yang memiliki hubungan negatif kuat atau negatif. Semua kategori program pelatihan berhubungan saling positif. Total interaksi antar kategori program pelatihan adalah sebanyak 131 interaksi. Interaksi antar kategori program pelatihan ini dibagi menjadi interaksi yang bersifat positif kuat sebanyak 88 interaksi, dan interaksi yang bersifat positif berjumlah 43 interaksi. Hal ini menjelaskan bahwa hampir setiap program pelatihan yang dimiliki oleh Telkomsel saling menguatkan satu sama lain untuk mengembangkan kapabilitas karyawan.

#### **4.6.3 Nilai Matriks Interaksi**

Semakin dekat hubungan antara atribut kapabilitas digital yang harus dimiliki oleh seorang karyawan dan parameter program pelatihan yang dirancang untuk memenuhi harapan tersebut, maka semakin kuat pula interaksi antara kapabilitas digital dan program pelatihan kompetensi tersebut. Nilai interaksi dikalikan bobot tiap atribut, setelah itu semua nilai interaksi dijumlahkan sehingga diperoleh nilai total. Kemudian, nilai total yang terdapat pada bagian *Importance Rating* dibagi dengan nilai rata-ratanya. Dari hasil perhitungan tersebut diperoleh *relative weight* dari masing-masing interaksi yang kemudian menjadi landasan mengurutkan peringkat program pelatihan. Gambar 4.13 merupakan matriks *House of Quality* secara lengkap yang memaparkan nilai matriks interaksi antara pelatihan dan kapabilitas digital.



Gambar 4. 13 House of Quality

Nilai matriks interaksi ini menjelaskan seluruh hubungan antara perhitungan bobot yang ada dengan hubungan yang diperoleh antara kapabilitas digital dengan kategori program pelatihan. Tabel 4.14 merupakan peringkat prioritas program pelatihan dari hasil perhitungan matriks *House of Quality*.

Tabel 4. 14 Peringkat Prioritas Kategori Program Pelatihan

<b>Peringkat</b>	<b>Kategori Program Pelatihan</b>	<b>Kode</b>
1	<i>Digital Business</i>	T8
2	<i>Product and Service Management</i>	T18
3	<i>Marketing &amp; Sales</i>	T14
4	<i>Information System</i>	T10
5	<i>Data Science</i>	T7
6	<i>Corporate Secretary</i>	T6
7	<i>Corporate Business &amp; Strategy Development</i>	T5
8	<i>Business Performance Control &amp; Monitoring</i>	T3
9	<i>Business &amp; Technology Development and Management</i>	T2
10	<i>Operating System &amp; Infrastructure</i>	T17
11	<i>Supply Chain Management</i>	T20
12	<i>Office Management &amp; Administration</i>	T16
13	<i>Communications &amp; Relationship</i>	T4
14	<i>Network</i>	T15
15	<i>Human Capital Management</i>	T9
16	<i>Learning Festival</i>	T11
17	<i>Logistic</i>	T13
18	<i>Revenue Assurance</i>	T19
19	<i>Legal</i>	T12
20	<i>Audit, Risk, Compliance</i>	T1

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## BAB V

### ANALISIS DAN DISKUSI

Pada bagian ini akan dilakukan analisis dan pembahasan terhadap hasil dari pengumpulan dan pengolahan data yang telah dilakukan dan dijelaskan pada bagian sebelumnya. Bagian ini merupakan tahap interpretasi dan analisis secara deskriptif terhadap output data yang telah dikumpulkan dan diolah dalam penelitian ini. Analisa lebih mendalam terkait dengan keadaan *existing* penerapan kegiatan manajemen sumber daya manusia untuk mendukung pengembangan kapabilitas digital di Telkomsel Branch Malang, dan bagaimana implementasi serta dampak program pengembangan yang sudah dirancang untuk meningkatkan kapabilitas digital karyawan.

#### 5. 1 Analisis Kuadran IPA

Kuadran *Importance of Performance Analysis* (IPA) pada penelitian ini dibedakan menjadi 2 jenis, yaitu kuadran IPA untuk *Supervisor* dan kuadran IPA untuk Staf. Berdasarkan pengolahan data menggunakan metode IPA, diketahui atribut kapabilitas digital yang terdapat di kuadran I, kuadran II, kuadran III, dan kuadran IV.

##### 5.1.1 Analisis Kuadran IPA *Supervisor*

Tabel 5.1 merupakan posisi atribut kapabilitas digital di kuadran IPA untuk tingkat *Supervisor*. Tabel 5.1 merujuk gambar kuadran IPA untuk tingkat *Supervisor* (Gambar 4.9).

Tabel 5. 1 Posisi Atribut Kapabilitas Digital di Kuadran IPA untuk Supervisor

Kuadran	Kode	Atribut Kapabilitas Digital	Status
Kuadran I	DC1	Inovasi ( <i>Innovation</i> )	Ditingkatkan
	DC7	Keamanan Digital ( <i>Digital Security</i> )	
	DC10	Kepemimpinan Transformasi ( <i>Transformation Leadership</i> )	
	DC11	Kepemimpinan Visioner ( <i>Visionery Leadership</i> )	
Kuadran II	DC4	Pemikiran Terbuka ( <i>Open Mindset</i> )	Dipertahankan
	DC5	Berjejaring ( <i>Networking</i> )	
	DC6	Etika Digital ( <i>Digital Ettiquette</i> )	
	DC9	Pengalaman Digital ( <i>Digital Knowledge</i> )	
Kuadran III	DC2	Antisipasi ( <i>Anticipatory</i> )	Dipertahankan
	DC3	Eksperimen ( <i>Experimental</i> )	
	DC8	Pemasaran Digital ( <i>Digital Marketing</i> )	

a) Kuadran I

Adapun atribut kapabilitas digital yang tergolong di kuadran I memiliki memiliki nilai kepentingan yang tinggi, namun penilaian aktual atas kinerja Supervisor yang rendah. Maka dari itu, atribut kapabilitas digital yang tergolong di kuadran I perlu ditingkatkan melalui berbagai program pengembangan karyawan. Atribut kapabilitas digital yang tergolong di kuadran I adalah Inovasi (*Innovation*), Keamanan Digital (*Digital Security*), Kepemimpinan Transformasi (*Transformation Leadership*), Kepemimpinan Visioner (*Visionery Leadership*).

Sesuai dengan tujuan Telkomsel untuk menjadi perusahaan telekomunikasi digital, maka semua *stakeholder* harus bersiap diri terhadap segala perubahan yang ada di industri bisnis secara global, khususnya yang berhubungan dengan teknologi. Kemampuan untuk melihat sesuatu dengan cara yang baru, menemukan pola yang tersembunyi, atau mengoneksikan suatu fenomena yang tak berhubungan menjadi awal mula sebuah inovasi. Teknologi digital telah mengubah secara drastis proses kreatif. Proses kreatif saat ini didominasi oleh transmisi data digital yang menyebabkan koneksi antar-orang, ide, dan proses menjadi demikian mudah melalui kolaborasi dan *co-creation*. Di era disrupsi ini, *open innovation* didorong pada *top level management* untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang baru. Kapabilitas ini memang bukanlah kapabilitas yang spesifik dan tidak bisa dibentuk dalam waktu yang singkat. Pengembangan kapasitas inovasi khususnya untuk tingkat *Supervisor*, harus dilakukan sepanjang waktu di dalam lingkungan kerja. Misalnya, dengan mendesain infrastruktur yang mendorong keterlibatan, menciptakan budaya kerja yang berorientasi pada tindakan, bukan orientasi birokrasi, dan pemahaman Manajemen Puncak tentang sumber motivasi karyawan.

Keamanan Digital menjadi atribut kapabilitas yang perlu ditingkatkan selanjutnya. Perusahaan yang bertransformasi dari data berbasis digital sangat dianjurkan untuk memperhatikan dan menggunakan *Digital Security* dalam menyimpan, mengakses dan mengambil informasi penting. Melindungi informasi dan data merupakan kebutuhan sebagian besar perusahaan dan instansi pemerintah di seluruh dunia karena data merupakan aset berharga dari suatu perusahaan dan bisa menjadi masalah di kemudian hari apabila data tersebut jatuh ke tangan orang

yang tidak berhak. Manfaat dari *Digital Security* yaitu untuk menjaga dan mencegah penyalahgunaan akses maupun pemanfaatan data dalam sistem Teknologi Informasi dari seseorang yang tidak memiliki hak untuk mengakses maupun memanfaatkan data dalam sistem tersebut. Adapun elemen dari *Security security* adalah sebagai berikut:

1. Dokumen *security policy*

Merupakan dokumen standar yang dijadikan acuan dalam menjalankan semua proses terkait keamanan informasi.

2. *Information infrastructure*

Merupakan media yang berperan dalam kelangsungan operasi informasi meliputi hardware dan software. Contohnya adalah router, switch, server, sistem operasi, database, dan website.

3. *Perimeter Defense*

Merupakan media yang berperan sebagai komponen pertahanan pada infrastruktur informasi misalnya IDS, IPS, dan firewall.

4. *Network Monitoring System*

Merupakan media yang berperan untuk memonitor kelayakan, utilisasi, dan performance infrastruktur informasi.

5. *System Information and Event Management*

Merupakan media yang berperan dalam memonitor berbagai kejadian di jaringan termasuk kejadian terkait pada insiden keamanan.

6. *Network Security Assessment*

Merupakan elemen *Security security* yang berperan sebagai mekanisme kontrol dan memberikan *measurement level* keamanan informasi.

7. *Human resource dan security awareness*

Berkaitan dengan sumber daya manusia dan *awareness*-nya pada keamanan informasi.

Atribut kapabilitas digital yang termasuk ke dalam kuadran I IPA adalah Kepemimpinan Transformasional. Pimpinan transformasional mendorong bawahannya untuk senantiasa mempertanyakan asumsi-asumsi, metode-metode, dan sasaran-sasaran dalam usaha mencari cara yang lebih baik untuk memahami dan menterjemahkannya ke dalam tindakan-tindakan yang spesifik. Para pimpinan

transformatif lebih mampu dan lebih sensitif merasakan lingkungannya, dan untuk selanjutnya membentuk dan mendiseminasi sasaran-sasaran strategis yang mampu menangkap perhatian serta minat para bawahannya (Bersona & Avolio, 2004).

Menurut Bersona dan Avolio (2004), bahwa kepemimpinan Transformasional terdapat empat dimensi:

1. *Charismatic*: Memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, inspirasi dan kepercayaan kepada pengikut serta tindakannya lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain dari kepentingan diri sendiri.
2. *Intellectual Stimulation*: Tingkat perhatian dan dukungan yang diberikan pemimpin pada bawahan
3. *Inspirational Motivation*: Memperluas wawasan bawahan dengan mengkaji ulang permasalahan lama dengan cara baru
4. *Individualized Consideration*: Memperlakukan secara berbeda-beda namun adil dan menyediakan sarana prasarana dalam rangka pencapaian tujuan serta memberikan pekerjaan menantang bagi bawahan yang menyukai tantangan.

Peningkatan kepemimpinan transformasional dapat dilakukan dengan beberapa cara, misalnya dengan memberikan pelatihan dan umpan balik kepemimpinan transformasional, memberikan konseling dengan memberikan umpan balik (Barling, et al, 2010, dalam Syafiq, 2012), serta memberikan serangkaian program pengembangan kepemimpinan yang terdiri dari pelatihan-umpan balik-personal plandiskusi kelompok (Bersona & Avolio, 2004).

Atribut kapabilitas digital yang termasuk ke dalam kuadran I IPA selanjutnya adalah Kepemimpinan Visioner.

Menurut Barbara Brown dalam Sanusi (2009) mengajukan 10 kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin visioner, yaitu:

1. *Visualizing*: Pemimpin visioner mempunyai gambaran jelas tentang apa yang hendak dicapai dan mempunyai gambaran jelas kapan hal itu akan dapat dicapai.



2. *Futuristic Thinking*: Pemimpin visioner tidak hanya memikirkan di mana posisi bisnis pada saat ini, tetapi lebih memikirkan di mana posisi yang diinginkan pada masa yang akan datang.
3. *Showing Foresight*: Pemimpin visioner adalah perencana yang tidak hanya mempertimbangkan apa yang ingin dilakukan, tetapi mempertimbangkan teknologi, prosedur, organisasi dan faktor lain yang mungkin dapat mempengaruhi rencana.
4. *Proactive Planning*: Pemimpin visioner menetapkan sasaran dan strategi yang spesifik untuk mencapai sasaran tersebut. Pemimpin visioner mampu mengantisipasi atau mempertimbangkan rintangan potensial dan mengembangkan rencana darurat untuk menanggulangi rintangan tersebut.
5. *Creative Thinking*: Dalam menghadapi tantangan pemimpin visioner berusaha mencari alternatif jalan keluar yang baru dengan memperhatikan isu, peluang, dan masalah.
6. *Taking Risks*: Pemimpin visioner berani mengambil resiko dan menganggap kegagalan sebagai peluang bukan kemunduran.
7. *Process Alignment*: Pemimpin visioner mengetahui bagaimana cara menghubungkan dirinya dengan sasaran organisasi. Ia dapat segera menselaraskan tugas dan pekerjaan setiap departemen pada seluruh organisasi.
8. *Coalition Building*: Pemimpin visioner menyadari bahwa dalam rangka mencapai sasaran, dirinya harus menciptakan hubungan yang harmoni, baik ke dalam maupun ke luar organisasi. Ia aktif mencari peluang untuk bekerjasama dengan berbagai macam individu, departemen, dan golongan tertentu.
9. *Continuous Learning*: Pemimpin visioner harus mampu dengan teratur mengambil bagian dalam pelatihan dan berbagai jenis pengembangan lainnya, baik di dalam maupun di luar organisasi. Pemimpin visioner mampu menguji setiap interaksi negatif atau positif, sehingga mampu mempelajari situasi.

10. *Embracing Change*: Pemimpin visioner mengetahui bahwa perubahan adalah suatu bagian yang penting bagi pertumbuhan dan pengembangan.

Pada dasarnya, kepemimpinan visioner bergantung pada kemampuan seseorang *vision planning process*. Sehingga, kondisi paling mendasar yang harus ada adalah tersedianya organisasi yang memiliki pondasi yang kuat. Organisasi tersebut memiliki visi, misi serta tujuan jelas, dan semua itu dipahami oleh seluruh anggota. tersedianya pemimpin senior yang mampu memberikan inspirasi bagi anggota organisasi. Keberadaan pemimpin senior sangat dibutuhkan untuk dijadikan panutan dan juga memberikan mentoring bagi para kader tentang bagaimana merancang visi, mengkomunikasikannya, serta memberikan dorongan dan keyakinan bahwa setiap orang mempunyai potensi besar untuk bertransformasi. Melalui mentoring, para kader juga akan mengalami proses pembelajaran *by experience*, di mana mereka akan merasakan sendiri peran-peran kepemimpinan untuk posisi di atasnya, seperti pengambil keputusan, motivator, trend setter, juru bicara dan sebagai agen perubahan.

a) Kuadran II

Atribut kapabilitas digital yang tergolong di kuadran II memiliki memiliki nilai kepentingan yang tinggi, namun penilaian aktual atas kinerja *Supervisor* yang rendah. Maka dari itu, atribut kapabilitas digital yang tergolong di kuadran II harus dipertahankan. Adapun atribut kapabilitas digital yang tergolong di kuadran II adalah Pemikiran Terbuka (*Open Minded*), Berjejaring (*Networking*), Etika Digital (*Digital Ettiquette*), dan Pengalaman Digital (*Digital Experience*). Keempat atribut kapabilitas ini dinilai memiliki kondisi aktual yang cukup baik.

b) Kuadran III

Atribut kapabilitas digital yang tergolong di kuadran III adalah Antisipasi (*Anticipation*), Eksperimen (*Experimental*), dan Pemasaran Digital (*Digital Marketing*). Ketiga atribut kapabilitas digital tersebut memiliki nilai kepentingan yang rendah, dan penilaian aktual yang rendah pula atas Maka dari itu, kinerja atas atribut kapabilitas digital yang tergolong di kuadran III perlu dipertahankan karena dinilai sudah memiliki nilai yang cukup.

### 5.1.2 Analisis Kuadran IPA Staf

Tabel 5.2 merupakan posisi atribut kapabilitas digital di kuadran IPA untuk tingkat Staf. Tabel 5.2 merujuk pada gambar kuadran IPA tingkat Staf (Gambar 4.10).

Tabel 5. 2 Posisi Atribut Kapabilitas Digital di Kuadran IPA untuk Staf

Kuadran	Kode	Atribut Kapabilitas Digital	Status
Kuadran I	DC2	Antisipasi ( <i>Anticipatory</i> )	Ditingkatkan
	DC8	Pemasaran Digital ( <i>Digital Marketing</i> )	
	DC10	Kepemimpinan Transformasi ( <i>Transformation Leadership</i> )	
	DC11	Kepemimpinan Visioner ( <i>Visionery Leadership</i> )	
Kuadran II	DC1	Inovasi ( <i>Innovation</i> )	Dipertahankan
	DC4	Pemikiran Terbuka ( <i>Open Mindset</i> )	
	DC5	Berjejaring ( <i>Networking</i> )	
	DC9	Pengalaman Digital ( <i>Digital Knowledge</i> )	
Kuadran III	DC6	Etika Digital ( <i>Digital Ettiquette</i> )	Dipertahankan
	DC7	Keamanan Digital ( <i>Digital Security</i> )	
Kuadran IV	DC3	Eksperimen ( <i>Experimental</i> )	Dikurangi

#### a) Kuadran I

Adapun atribut kapabilitas digital yang tergolong di kuadran I memiliki memiliki nilai kepentingan yang tinggi, namun penilaian aktual atas kinerja Staf yang rendah. Maka dari itu, atribut kapabilitas digital yang tergolong di kuadran I perlu ditingkatkan melalui berbagai program pengembangan karyawan. Atribut kapabilitas digital yang tergolong di kuadran I adalah Antisipasi (*Anticipatory*), Pemasaran Digital (*Digital Marketing*), Kepemimpinan Transformasi (*Transformation Leadership*), Kepemimpinan Visioner (*Visionery Leadership*).

Secara umum, staf Telkomsel Branch Malang dianggap masih belum memiliki kemampuan antisipasi yang baik. Menurut *Manager* Telkomsel Branch Malang, sering kali staf masih bergantung pada atasan untuk bergerak cepat dalam kondisi mendesak. Kaitannya dengan disrupsi digital, individu dituntut untuk mampu merespons dengan cepat, beradaptasi dan menjadikannya sebagai peluang untuk membawa perusahaan memenangkan persaingan. Bagi seorang staf, menumbuhkan kemampuan antisipasi erat kaitannya dengan kepercayaan diri dalam memutuskan sesuatu. Untuk membentuk kepercayaan diri karyawan, peran atasan di dalam organisasi sangatlah penting. Beberapa cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk membangun kepercayaan diri stafnya adalah senantiasa

menghargai karyawan secara personal, mendorong kepercayaan diri melalui kesaahan, memberikan *feedback* secara teratur, serta menempatkan atasan sebagai mentor yang baik. Disamping itu, program pelatihan karyawan seperti *Managing Change Training*, dan *Problem Solving and Dealing with Conflict* menjadi pilihan yang dapat dijalankan untuk meningkatkan kemampuan antisipasi karyawan.

Atribut kapabilitas untuk Staf yang termasuk ke kuadran I selanjutnya adalah pemasaran digital. Sebagai seorang staf perusahaan penyedia jasa digital, kemampuan mempromosikan jasa melalui platform digital sangatlah penting. Karena pada tingkat Supervisor subjek tidak secara langsung menjadi eksekutor melainkan menjadi konseptor sedangkan pada tingkat Staf subjek terjun dalam eksekusi pemasaran secara langsung. Maka dari itu pelatihan digitalmarketing seperti *SEO, Facebook Ads & Instagram Ads, Google Ads Search, Google Ads Display, Youtube Ads, dan Landing Page* perlu dilakukan.

Atribut kepemimpinan visioner dan transformasional pada tingkat Staf dirasa perlu untuk menunjang perusahaan dimana subjek dirasa perlu mengerti visi dan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan menjadi *digital telecommunication company*. Proses pengembangannya dapat melalui pelatihan kepemimpinan yang berbasis sub-nilai ada kepemimpinan visioner dan kepemimpinan transformasional.

#### b) Kuadran II

Atribut kapabilitas digital yang tergolong di kuadran II memiliki memiliki nilai kepentingan yang tinggi, namun penilaian aktual atas kinerja Staf yang rendah. Maka dari itu, atribut kapabilitas digital yang tergolong di kuadran II harus dipertahankan. Adapun atribut kapabilitas digital yang tergolong di kuadran II adalah Inovasi (*Innovation*), Pemikiran Terbuka (*Open Mindset*), Berjejaring (*Networking*), Pengalaman Digital (*Digital Knowledge*). Keempat atribut kapabilitas ini dinilai memiliki kondisi aktual yang cukup baik.

#### c) Kuadran III

Atribut kapabilitas digital yang tergolong di kuadran III adalah Etika Digital (*Digital Ettiquette*), dan Keamanan Digital (*Digital Security*). Kedua atribut kapabilitas digital tersebut memiliki nilai kepentingan yang rendah, dan penilaian aktual yang rendah pula atas. Maka dari itu, kinerja atas atribut kapabilitas digital

yang tergolong di kuadran III perlu dipertahankan karena dinilai sudah memiliki nilai yang cukup.

d) Kuadran IV

Sementara itu, Eksperimen (*Experimental*) berada di kuadran IV. Artinya, merupakan atribut kapabilitas digital yang harus dikurangi karena memiliki nilai kepentingan yang rendah, namun penilaian kinerja atas atribut kapabilitas digital yang tinggi.

## 5.2 Analisis Hasil HOQ

*House of Quality* menjawab dua hubungan, yaitu hubungan antar program pelatihan, dan hubungan antara atribut kapabilitas digital dengan program pelatihan yang sudah ada.

### 5.2.1 Analisis Matriks Interaksi antar Program Pelatihan

Dari matriks interaksi antar program pelatihan, diperoleh hasil bahwa hubungan antar program pelatihan saling mendukung satu sama lain. Hal ini dibuktikan dengan tidak adanya hubungan negatif atau negatif kuat antar pelatihan. Hampir semua program pelatihan berhubungan positif. Sedangkan, ada beberapa kategori program pelatihan yang tidak memiliki hubungan interaksi apapun, baik itu hubungan yang bersifat positif maupun negatif. Hal ini dikarenakan tujuan/target pengembangan kapabilitas yang memiliki perbedaan cukup signifikan antar kedua program pelatihan. Misalnya, kategori program pelatihan *Audit, Risk, Compliance* (T1) dan *Communication & Relationship* (T4). Dalam program pelatihan *Audit, Risk, Compliance* karyawan dilatih untuk meningkatkan kemampuan untuk merencanakan audit berbasis risiko, menyelaraskan audit internal berbasis risiko dengan manajemen risiko organisasi, mempersiapkan laporan audit internal yang sejalan dengan *risk register*, serta menyelaraskan ukuran sampel dan ruang lingkup audit dengan identifikasi dan penilaian risiko. Hal ini tidak memiliki hubungan dengan pelatihan *Communication & Relationship* yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan praktis berkomunikasi melalui teknik komunikasi verbal dan non verbal secara efektif. Dengan kata lain, pengembangan kapabilitas karyawan melalui program pelatihan yang satu tidak mendukung secara positif ataupun menentang secara negatif pengembangan kapabilitas karyawan dari program pelatihan yang lainnya.

### 5.2.2 Analisis Matriks Interaksi antara Kapabilitas Digital dan Program Pelatihan

Dari matriks interaksi kapabilitas digital dan program pelatihan yang dimiliki Telkomsel, diketahui bahwa hampir semua kategori program pelatihan memiliki hubungan dalam membentuk kapabilitas digital, hal ini menjelaskan bahwa setiap program pelatihan tidak dapat dipahami hanya dengan satu bentuk program pengembangan. Artinya, dalam satu kategori pelatihan terkandung nilai kapabilitas yang cukup banyak. Misalnya, kategori program pelatihan *Business & Technology Development and Management* memiliki tujuan untuk membentuk kapabilitas inovasi dan eksperimen untuk menciptakan dan memperbaharui sistem bisnis yang efisien, keterbukaan pikiran dan networking untuk menerima masukan dari setiap elemen organisasi. Karena pelatihan *Business & Technology Development and Management* bersifat sangat strategis, maka kemampuan untuk melakukan pengamanan terhadap sumber daya telematika dalam rangka melindungi informasi dari adanya *cyber attack* juga cukup diperlukan untuk diarahkan melalui pelatihan ini.

### 5.2.3 Analisis Nilai Matriks Interaksi

Matriks ini disusun berdasarkan penjelasan dan keterangan dari tim *expert* sehingga data yang didapatkan juga berdasarkan pengalaman dan kondisi yang ada di lapangan. Setelah diketahui nilai *absolute importance* dan prioritas program pengembangan yang telah dilakukan berdasarkan perhitungan matrik interaksi antara program pengembangan dan atribut kapabilitas digital. Maka dari data tersebut didapatkan peringkat prioritas program pelatihan yang dianggap memiliki nilai lebih dari program pelatihan yang lain. Berikut ini merupakan 5 peringkat teratas prioritas pelatihan Telkomsel.

Tabel 5. 3 Prioritas Program Pelatihan

Peringkat	Kategori Program Pelatihan	Kode
1	<i>Digital Business</i>	T8
2	<i>Product and Service Management</i>	T18
3	<i>Marketing &amp; Sales</i>	T14
4	<i>Information System</i>	T10
5	<i>Data Science</i>	T7

Prioritas utama dalam rancangan program pelatihan adalah program pelatihan *Digital Business*, pelatihan merupakan program pengembangan karyawan mengenai bisnis digital dari sisi infrastruktur, proses, dan pemasaran. Melalui pelatihan ini, karyawan diharapkan mampu mengaplikasikan prinsip digital dalam setiap aktivitas perusahaan. Prioritas selanjutnya adalah *Product and Service Management*, diharapkan melalui pelatihan ini pelatihan ini adalah memberikan pemahaman mendalam mengenai produk dan layanan perusahaan, menganalisa pasar, produk kompetitor sehingga dapat menentukan strategi produk yang tepat untuk memenangkan pasar. Selanjutnya adalah program pelatihan *Marketing & Sales*, aktivitas pemasaran menjadi penting karena merupakan ujung tanduk dari sebuah tujuan bisnis. Maka pelatihan ini menjadi penting, untuk membantu karyawan semakin memahami Manajemen Pemasaran dan Penjualan, pengetahuan Proses perencanaan pemasaran penyusunan strategi pemasaran dan teknik penjualan, serta melakukan analisa pemasaran berdasarkan *customer behaviour*. Selanjutnya adalah pelatihan *Information System*, Pelatihan ini memberikan gambaran umum bagi karyawan terhadap konsep dari teknologi informasi dan implementasinya untuk lingkungan bisnis/instansi. Peserta diharapkan mampu memiliki pemahaman tentang nilai sebuah informasi, konsep infrastruktur IT, dan perencanaan sistem IT. Kemudian, melakukan pengembangan sistem menggunakan metodologi analisis dan desain sistem. Pelatihan ini dinilai sesuai dengan tujuan perusahaan Telkomsel di era digital ini. Selanjutnya adalah pelatihan *Data Science*, yang bertujuan dari untuk membuat peserta dapat meningkatkan keterampilan mengumpulkan, menganalisis dan memperoleh pemahaman yang menyeluruh dari data. Di era digital ini, data menjadi hal yang penting, maka dari itu pelatihan ini dinilai berhubungan cukup kuat dengan kapabilitas digital yang ingin dikembangkan oleh Telkomsel.

### **5.3 Penyusunan *Training Need Assessment* (TNA)**

Setelah analisis kebutuhan dan keadaan aktual menggunakan metode IPA dan HOQ, selanjutnya adalah menyusun temuan-temuan dari analisis tersebut ke dalam sebuah model. Model *training need assessment* ini diyakini dapat memberikan solusi terhadap kesenjangan antara kebutuhan pengembangan kapabilitas digital dengan keadaan aktual kapabilitas digital karyawan Telkomsel

Branch Malang. Karena *training need assessment* adalah sebuah proses awal dari sebuah pembentukan pelatihan, maka temuan akhir dari model ini dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan (*training needs*) atau tidak dibutuhkan sebuah pelatihan (*non training needs*).

Model *training need assessment* menggunakan paradigma sebuah sistem karena TNA itu sendiri merupakan sebuah proses analisis sederhana untuk mengidentifikasi akan kebutuhan pelatihan atau tidak. Penyusunan model TNA melalui beberapa langkah-langkah sebuah sistem sebagai berikut:

#### 1. *Trigger*

*Trigger* (pemicu kejadian) yaitu diperoleh dari hasil identifikasi masalah awal melalui wawancara dengan manager Telkomsel Branch Malang dan kajian literatur. Transformasi Digital Telkomsel mengharuskan adanya peningkatan kemampuan organisasi berupa pengembangan kapabilitas digital. Sedangkan, program pengembangan karyawan yang ada di Telkomsel saat ini belum secara khusus untuk peningkatan kapabilitas digital, melainkan peningkatan kompetensi umum. Selain itu, urgensi kebutuhan pengembangan kapabilitas digital karyawan belum dapat dijawab oleh program pelatihan yang ada di Telkomsel, dalam hal ini khususnya Telkomsel Branch Malang.

#### 2. *Input*

*Input* (masukan) dari model ini yaitu diperolehnya beberapa informasi dari 3 analisis yaitu:

##### a) Analisis organisasional

Analisis ini berhubungan dengan kebutuhan organisasi/perusahaan secara keseluruhan diikuti dengan identifikasi bagaimana pelatihan dapat dieksploitasi sedemikian rupa untuk mencapai tujuan perusahaan. Analisis ini juga termasuk analisis jabatan dan struktur organisasi. Dari analisis ini diperoleh informasi bahwa adanya kebutuhan *training need assessment* berkaitan dengan pengembangan kapabilitas digital karyawan Telkomsel Branch Malang sehubungan dengan tujuan perusahaan menjadi Perusahaan Telekomunikasi Digital dan kekurangan Telkomsel Branch Malang yang tidak memiliki divisi Human Capital sendiri. Selain itu, dari analisis ini



dapat diketahui bahwa 2 tingkat struktur organisasi yang membutuhkan *training need assessment* adalah tingkat Supervisor dan tingkat Staf dari 8 Departemen di Telkomsel Branch Malang.

b) Analisis Kapabilitas Digital Menggunakan Metode IPA

Identifikasi kebutuhan kapabilitas digital dan penilaian kapabilitas digital aktual karyawan Telkomsel Branch Malang menggunakan metode *Importance of Performance Analysis* (IPA). Analisis ini dibedakan menjadi 2 tingkat, yaitu *Supervisor* dan Staf. Hasil analisis ini adalah kuadran IPA yang menunjukkan kapabilitas digital yang harus ditingkatkan melalui program pengembangan, baik dari tingkat *Supervisor* maupun tingkat Staf.

c) Analisis Program Pelatihan Telkomsel Menggunakan Metode HOQ

Analisis *House of Quality* (HOQ) mengidentifikasi korelasi antara kapabilitas digital yang dinilai pada penelitian ini dan program pelatihan yang ada di Telkomsel. Keluaran analisis ini adalah prioritas pelatihan yang paling mendukung pengembangan kapabilitas digital karyawan.

### 3. Proses

Temuan dari analisis organisasional, analisis kuadran IPA, dan analisis HOQ mengindikasikan bahwa prioritas atribut kapabilitas digital dan prioritas pelatihan yang ada tidak terlalu berbeda jauh secara signifikan sehingga program pengembangan yang telah ditetapkan selama ini perlu dipertahankan dan ditingkatkan untuk beberapa prioritas yang masih berbeda. Beberapa pelatihan telah mampu menjawab kebutuhan pengembangan kapabilitas digital. Namun untuk hasil optimal perlu adanya evaluasi dari perusahaan dan tim manajemen terhadap mengaplikasikan program pelatihan sebagai salah satu alat pengembangan karyawan.

### 4. Output

*Output* (keluaran) dari *input* dan proses yaitu *training needs* dan *non-training needs*. Permasalahan pokok yang ditemukan pada penelitian ini adalah adanya beberapa kapabilitas digital dari tingkat Supervisor dan tingkat Staf yang harus ditingkatkan, sementara program pelatihan yang ada di Telkomsel belum

mampu menjawab kebutuhan peningkatan kapabilitas digital tersebut. Temuan-temuan dalam analisis keseluruhan *training need assessment* mengindikasikan bahwa persoalan tersebut dapat diselesaikan dengan program pelatihan, dan didukung dengan program-program bukan pelatihan yang lain.

### **5.5 Implikasi Manajerial**

Pada subbab ini, dijabarkan rekomendasi bagi organisasi, dalam hal ini adalah Telkomsel, khususnya Telkomsel Branch Malang yang berkaitan dengan pengembangan kapabilitas digital karyawan baik melalui *training* dan *non-training*. Berikut merupakan penjelasan implikasi manajerial dari penelitian ini:

#### **1. Pembaharuan Program Pelatihan *Digital Business***

Perusahaan saat ini berada di bawah banyak tekanan untuk berinovasi. Perusahaan yang ingin tetap memiliki model bisnis yang sukses dalam waktu 5 hingga 10 tahun tidak dapat menyalahi topik digitalisasi. Inilah sebabnya mengapa perusahaan sangat mencari staf inovatif yang juga mampu keluar dari struktur dan proses lama, dan menggantinya dengan solusi digital yang cerdas.

Pelatihan *Digital Business* mengembangkan bidang strategi, penetapan tujuan, struktur, desain, penjualan, optimisasi, dan pemasaran. Pelatihan ini memberi pengetahuan yang praktis dan relevan dari seluruh rantai proses transformasi digital khususnya dalam proses pemasaran. Perusahaan membutuhkan pemahaman mendalam yang didorong oleh data tentang pasar, hubungan melalui komunikasi *online* dan penawaran yang mendorong retensi dan loyalitas.

Pelatihan *Digital Business* mampu menjawab kebutuhan pengembangan atribut kapabilitas digital untuk staf yang berada di kuadran I, khususnya kapabilitas Pemasaran Digital. Dengan beberapa improvisasi, pelatihan ini juga akan mampu menjadi solusi pengembangan kapabilitas digital lainnya seperti Antisipasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kepemimpinan Visioner. Kehadiran media sosial yang dipikirkan dengan matang, sistematis, dan menarik sekarang menjadi persyaratan dasar bagi perusahaan besar. Penjelasan mengenai deskripsi pelatihan, target peserta, *courses* dan *learning outcome* dijabarkan pada Tabel 5.4.

Tabel 5. 4 Program Pelatihan *Digital Business*

<b>Nama Pelatihan</b>	<i>Digital Business</i>	
<b>Deskripsi Pelatihan</b>	Merupakan pelatihan proses perancangan, peluncuran, dan pengelolaan sebuah bisnis dalam bentuk digital. Pelatihan ini memfokuskan pada proses pemasaran digital dan mencapai target pasar yang lebih optimal, meningkatkan penjualan, dan membangun digital branding dengan cost yang lebih efisien	
<b>Peserta</b>	Staf dari semua Departemen	
<b>Durasi</b>	19 hari. Dibagi menjadi 5 <i>courses</i> dan dilakukan secara berkala. Pelatihan ini bersifat berjenjang sehingga peserta harus menyelesaikan <i>courses</i> yang satu sebelum melanjutkan ke <i>courses</i> selanjutnya.	
<b>Courses</b>	1. Strategi dan Tujuan (3 hari)	<b>Konten</b>
		<b>Learning Outcome</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Pengantar <i>e-business</i></li> <li>b) Strategi dan model bisnis dalam e-bisnis</li> <li>c) Persiapan dan strategi dasar, penentuan posisi, harga dan manajemen layanan</li> <li>d) Aplikasi untuk <i>e-commerce</i> (toko online, pengadaan online, tempat pasar online, lelang online)</li> <li>e) Platform dan sistem E-Commerce</li> <li>f) Arsitektur sistem dalam e-bisnis</li> <li>g) Layanan / Hosting IT</li> <li>h) <i>Platform Kolaborasi dan E-Commerce</i></li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Pengenalan transaksi dan dukungan proses bisnis elektronik berdasarkan teknologi e-bisnis.</li> <li>2. Analisis sistem e-business seperti toko elektronik, pengadaan elektronik, sistem pasar elektronik dan karakteristik fungsionalnya untuk mendukung berbagai transaksi komersial dalam kereta penciptaan nilai.</li> <li>3. Gambaran umum konsep untuk pelaksanaan terpadu semua proses bisnis otomatable perusahaan dengan bantuan teknologi informasi dan komunikasi.</li> <li>4. Klasifikasi dan pemahaman masalah praktis terkait dengan konteks ekonomi, informasi teknis dalam proses transformasi digital.</li> <li>5. Pengembangan pengetahuan teoretis peserta sendiri untuk implementasi model bisnis di internet.</li> </ul>

Tabel 5.4 Program Pelatihan *Digital Business* (lanjutan)

<i>Courses</i>	2. Struktur dan Desain (4 hari)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Navigasi &amp; Arsitektur Informasi</li> <li>b) Teknik Desain UX / UI</li> <li>c) Prinsip Antarmuka Pengguna (UI) dan Pengalaman Pengguna (UX)</li> <li>d) Pendahuluan: Pola Web E-Commerce</li> <li>e) Orientasi, Motivasi, dan Persuasi</li> <li>f) Platform Kolaborasi dan E-Commerce</li> <li>g) <i>Landingpages</i>Situs Seluler, termasuk Kegunaan Seluler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Peserta berkenalan dengan tahapan perjalanan pelanggan.</li> <li>2. Klasifikasi dan pemahaman masalah praktis dalam konteks pemasaran online.</li> <li>3. Penerapan alat yang tepat dalam tahapan proyek perangkat lunak.</li> <li>4. Implementasi pendekatan terkait sistem pada sistem perangkat lunak dari perspektif pengguna dan pengembang.</li> <li>5. Meningkatkan pengetahuan teoritis tentang struktur web dan pemasaran secara online.</li> </ul>
	3. Optimasi dan Pengembangan (4 hari)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Fundamental Teknis</li> <li>b) Pengendalian Web dan Analisis Penggunaan Web Beacon dan Metode Hibrida</li> <li>c) Analisis Kebutuhan, Konsepsi, dan Rencana Proyek</li> <li>d) Konsep Pelacakan, Perencanaan Peluncuran</li> <li>e) Integrasi Situs, Spesifikasi Teknis, dan Persyaratan</li> <li>f) Tindakan Optimasi dan Interpretasi Hasil</li> <li>g) Dasar-dasar Pengujian Situs Web</li> <li>h) Persiapan, Implementasi, dan Evaluasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Mengembangkan konsep untuk analisis web dan mengendalikan serta mengambil keputusan tentang penggunaan sumber daya dan anggaran atas dasar.</li> <li>2. Mengevaluasi analisis web dan kontrol web secara memadai untuk menyelesaikan masalah serta memilihnya.</li> <li>3. Mengonfigurasi dan menggunakan instrumen, alat, dan perangkat lunak analitik web dalam konteks persyaratan khusus perusahaan sebagian bersifat otonom.</li> </ul>

Tabel 5.4 Program Pelatihan *Digital Business* (lanjutan)

<i>Courses</i>	<p>4. <i>Marketing dan Online Marketing</i> (5 hari)</p>	<p>a) Dasar-dasar Pemasaran Online  b) Fundamental Teknis  c) Bauran Pemasaran Online  d) Konsepsi Pemasaran dan Perencanaan Kampanye  e) Iklan Mesin Pencari (SEA)  f) Optimasi Mesin Pencari (SEO)  g) Pemasaran media sosial  h) Email Pemasaran  i) Pemasaran Afiliasi  j) Pemasaran Seluler  k) Analisis Kebutuhan, Konsepsi, dan Rencana Proyek</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penerapan instrumen pemasaran online sesuai dengan persyaratan spesifik perusahaan.</li> <li>2. Pemilihan instrumen yang tepat untuk pemasaran online dan riset pasar online termasuk penerapan yang tepat.</li> <li>3. Pengembangan konsep pemasaran online berbasis bersih dan pengambilan keputusan berbasis sumber daya dan anggaran yang sukses.</li> </ol>
	<p>5. Implementasi Strategi (3 hari)</p>	<p>a) Pengantar  b) Mulai dari permainan rencana bisnis  c) Kelanjutan permainan rencana bisnis  d) Analisis keputusan perusahaan yang terlibat  e) Presentasi dan justifikasi keputusan manajemen dalam rangka RUPS</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menafsirkan situasi pasar dan hasil pasar dan mengimplementasikannya dalam keputusan yang berorientasi target.</li> <li>2. Pengambilan keputusan yang kompleks dalam lingkungan yang tidak pasti.</li> <li>3. Mendapatkan ikhtisar dari situasi sulit (pengembangan kapabilitas digital inovasi dan antisipatif).</li> <li>4. Melatih kemampuan komunikasi yang efisien melalui visualisasi.</li> <li>5. Mengenali koneksi dan faktor keberhasilan antara periklanan klasik dan online, ketenaran, kualitas, dan keamanan situs web, produksi, kondisi pembayaran, harga, dan permintaan.</li> <li>6. Mendapatkan transparansi mengenai konsekuensi keputusan yang diambil.</li> </ol>

## 2. Program Pelatihan *Digital Transformational*

Dalam perjalanan transformasi digital, perusahaan membutuhkan pemimpin yang mengenali potensi digitalisasi dan merealisasikannya secara profesional. Pengembangan ini disertai dengan proses transisi yang luas yang memengaruhi model bisnis, rantai pasokan, serta struktur dan bidang profesional perusahaan. Pelatihan *Digital Transformational* mempersiapkan para pembuat keputusan dan eksekutif untuk berhasil menghadapi perubahan-perubahan ini. Berdasarkan pada struktur dan proses khusus perusahaan, pelatihan ini menunjukkan bagaimana memanfaatkan peluang dan menguasai tantangan secara efisien.

Pelatihan ini menjadi solusi program pengembangan kapabilitas digital untuk meningkatkan Inovasi, Keamanan Digital, Kepemimpinan Transformasioal, dan Kepemimpinan Visioner: Di kategori pelatihan ini, dibedakan menjadi 2 jenis pelatihan. Yang pertama fokus kepada kapabilitas Inovasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kepemimpinan Visioner yaitu pelatihan kepemimpinan berbasis inovasi teknologi yang menunjang kemampuan subjek dalam merumuskan strategi dan mengelola tranformasi digital secara inovatif. Yang kedua, fokus untuk kapabilitas Kemanan Digital dan Kepemimpinan Transformational, yaitu pelatihan untuk meningkatkan pemahaman tentang *digital security* dan urgensitasnya yang difokuskan pada pengelolaan dan proses monitoring *digital security* yang ada di perusahaan. Penjelasan mengenai deskripsi pelatihan, target peserta, *courses*, dan *learning outcome* dijabarkan pada Tabel 5.5.

Tabel 5. 5 Program Pelatihan *Digital Transformational*

<b>Nama Pelatihan</b>	<i>Digital Transformational</i>		
<b>Deskripsi Pelatihan</b>	Membantu peserta membangun visi dan kerangka kerja perusahaan yang luas untuk mengembangkan dan menerapkan strategi digital dan program transformasi yang unggul.		
<b>Peserta</b>	Supervisor dari semua Departemen		
<b>Durasi</b>	16 hari. Dibagi menjadi 5 <i>courses</i> . 4 <i>courses</i> ( <i>strategic buildig blocks, digital core, digital leadership competencies, dan digital transformational phases</i> ) bersifat berkala, dan 1 <i>courses</i> ( <i>digital security awareness&amp;monitoring</i> ) bersifat terpisah.		
<b>Courses</b>	1. <i>Strategic Building Blocks</i> (3 hari)	<b>Konten</b>	<b>Learning Outcome</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>a) <i>Introduction to Strategic Building Blocks</i></li> <li>b) <i>Business and Technical Drivers</i></li> <li>c) <i>Digital Disruption VS Digital Leadership</i></li> <li>d) <i>Visionary Customers</i></li> <li>e) <i>Digital Ecosystem</i></li> <li>f) <i>Transformational Discover</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Menciptakan tren bisnis digital yang baru.</li> <li>2. Mendiskusikan dan mengidentifikasi kesamaan dari situasi perusahaan mereka.</li> <li>3. Dapat memahami pentingnya visioner pelanggan dan dampaknya terhadap masa depan dan strategi digital perusahaan.</li> <li>4. Menilai dampak ekosistem digital dan bagaimana mereka memengaruhi rantai nilai industri, pekerjaan, dan perilaku pelanggan.</li> <li>5. Memahami penemuan transformasional dan nilainya.</li> </ul>
	2. <i>Digital Core</i> (2 hari)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) <i>Introduction to Digital Core</i></li> <li>b) <i>Products</i></li> <li>c) <i>Customer Journey and Marketing</i></li> <li>d) <i>Operational System</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Memahami <i>Digital Core</i> dan pentingnya dalam proses transformasi serta apa perannya dalam menciptakan nilai pelanggan.</li> <li>2. Mengidentifikasi strategi produk transformatif termasuk desain berbasis hasil, data/analisis, dan visioner mitra.</li> <li>3. Memahami perilaku pembeli, tantangan pemasaran konten, dan strategi pemasaran transformatif.</li> </ul>

Tabel 5.5 Program Pelatihan *Digital Transformational* (lanjutan)

		Konten	Learning Outcome
		<p><i>Courses</i></p>	<p>3. <i>Digital Leadership Competencies</i> (3 hari)</p>
	<p>4. <i>Digital Transformational Phases</i> (3 hari)</p>	<p>a) <i>Transformational Program Introduction</i>                      b) <i>Team Development Phase</i>                      c) <i>Discovery Phase</i>                      d) <i>Vission&amp;Strategy Phase</i>                      e) <i>Identification Phase</i>                      f) <i>Engagement Phase</i>                      g) <i>Development Phase</i>                      h) <i>Transformation Phase</i></p>	<p>1. Memahami tujuan transformasi digital dan apa yang diperlukan untuk membuatnya sukses.                      2. Mengidentifikasi fase transformasi digital.</p>



Tabel 5.5 Program Pelatihan *Digital Transformational* (lanjutan)

		<b>Konten</b>	<b><i>Learning Outcome</i></b>
<b><i>Courses</i></b>	1. <i>Digital Security Awareness &amp; Monitoring</i> (5 hari)	a) <i>Introduction to Information Security</i> b) <i>Information Security Roles and Responsibilities</i> c) <i>Components of an Information Security Governance Framework</i> d) <i>Information Security and Technology</i> e) <i>Security Risks Posed by New Technology and Mobility</i>	1. Mengenal dan mengetahui definisi Cyber crime dan computer fraud secara umum 2. Mengetahui dimensi cyber crime dan computer fraud dalam hukum pidana. 3. Mengetahui dan memahami penanggulangan dan langkah-langkah cybercrime dan computer fraud. 4. Memahami dan memastikan implementasi penanggulangan dan langkah-langkah cybercrime dan computer fraud dilakukan secara efektif dan efisien melalui contoh dan studi kasus.

## 2. Program Magang

Program magang kerja bisa dilakukan di dalam perusahaan atau di luar perusahaan. Magang di dalam perusahaan biasanya lintas departemen dengan durasi satu sampai tiga bulan. Misalnya, seorang karyawan dari Departemen *Sales Outlet Operation* (SOO) yang melakukan program magang kerja selama sebulan di Departemen *Acquisition Loyalty Retention*. Program magang bisa dilakukan di satu cabang, ataupun di cabang yang berbeda. Magang kerja internal ini ditujukan untuk menyelaraskan dan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. Di sisi lain, magang eksternal dilakukan di perusahaan induk atau perusahaan lain. Sebagai contoh, karyawan Telkomsel yang terpilih dapat melakukan magang di Singtel (*Singapore Telecommunication*), mengingat perusahaan tersebut berinvestasi cukup besar di Telkomsel.

## 3. Benchmark

*Benchmark* atau terkadang disebut juga studi banding adalah mengevaluasi atau membandingkan sesuatu dengan standar. Cara ini dilakukan bila sesuatu di perusahaan tersebut perlu ditingkatkan. Telkomsel sebagai salah satu perusahaan telekomunikasi di Indonesia, dapat melakukan studi banding ke perusahaan telekomunikasi lainnya baik di Indonesia maupun luar negeri untuk mendapatkan pengetahuan baru terkait dengan inovasi dan transformasi perusahaan yang dilakukan terkait dengan disrupsi digital.

## 4. Coaching and Mentoring

Teknik *coaching* adalah mengajarkan, membimbing, memberikan instruksi kepada seseorang (atau kelompok) agar dia (atau mereka) memperoleh ketrampilan atau metode baru dalam melakukan sesuatu untuk mencapai suatu sasaran yang dikehendaki. *Coaching* diperlukan terhadap karyawan yang mempunyai performa kurang dalam hal ketrampilan dan pengetahuan mengenai tugas yang dilakukan serta juga bermanfaat bagi karyawan yang ingin meningkatkan performanya ke level yang lebih tinggi lagi. Mentoring dilakukan terhadap karyawan yang mempunyai performa yang baik dan mentoring dilakukan dengan memonitor dan mengarahkan pelaksanaan tugas dari karyawan yang bersangkutan. Mengingat lingkungan kerja Telkomsel yang guyup dan tidak ada jarak antar karyawan, metode ini sesuai dilakukan di Telkomsel. Para atasan

dapat melakukan program bimbingan yang khusus mengutamakan pengembangan dan *monitoring* dan kapabilitas digital karyawan.

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## **BAB VI**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai simpulan menjawab tujuan dari penelitian yang telah dilakukan disertai dengan saran untuk penelitian selanjutnya.

#### **6.1 Simpulan**

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, didapatkan beberapa kesimpulan dari hasil penelitian ini, yakni sebagai berikut:

1. Dari analisis IPA, atribut kapabilitas digital yang perlu ditingkatkan dari tingkat Supervisor adalah Inovasi (*Innovation*), Keamanan Digital (*Digital Security*), Kepemimpinan Transformasi, (*Transformation Leadership*), Kepemimpinan Visioner (*Visionery Leadership*). Atribut kapabilitas digital yang perlu ditingkatkan dari tingkat Staf adalah Antisipasi (*Anticipatory*), Pemasaran Digital (*Digital Marketing*), Kepemimpinan Transformasi (*Transformation Leadership*), Kepemimpinan Visioner (*Visionery Leadership*). Ada prioritas kapabilitas yang berbeda antara tingkat Supervisor dan Staf, yaitu Inovasi, Keamanan Digital, Antisipasi dan Pemasaran Digital. Namun, kemampuan Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Visioner sama-sama ibutuhkannya baik untuk Supervisor dan Staf.
2. Secara keseluruhan, prioritas yang ada antarasecara signifikan sehingga program pengembangan yang telah ditetapkan selama ini perlu dipertahankan untuk beberapa prioritas yang masih berbeda. Namun, untuk hasil optimal perlu adanya evaluasi dari perusahaan dan tim manajemen terhadap prioritas dalam mengaplikasikan program pengembangan untuk meningkatkan kinerja dan kapabilitas digital karyawan. Dari analisis HOQ, 5 program pelatihan yang memiliki peringkat tertinggi adalah *Digital Business, Product and Service Management, Marketing & Sales, Information System, dan Data Science*.
3. Untuk meningkatkan kapabilitas digital yang diperlukan oleh Staf, perlu dilakukan perubahan kepada pelatihan Digital Business dimana pelatihan ini difokuskan kepada pemasaran digital yang menjunjung nilai responsif dan antisipatif. Sementara, untuk Supervisor, perlu dibuat kategori

pelatihan baru yaitu *Digital Transformational* untuk menjawab kebutuhan pengembangan kapabilitas digital yang diperlukan. umum.

## 6.2 Saran

Terdapat beberapa saran yang dapat diterapkan pada penelitian-penelitian selanjutnya, yaitu:

1. Objek penelitian dapat lebih besar. Jika pada penelitian ini objek penelitian merupakan salah satu cabang Telkomsel, di penelitian selanjutnya diharapkan objek penelitian lebih dari satu cabang Telkomsek, atau bahkan Telkomsel pusat.
2. Karyawan yang menjadi subjek penelitian dapat lebih dispesifikkan. Apabilta di penelitian ini hanya dibedakan berdasarkan tingkat posisi karyawan yaitu *Supervisor* dan Staf, penelitian selanjutnya dapat meneliti kapabilitas digital sesuai dengan Divisi.
3. Dalam proses wawancara dengan *expert*, dapat digali informasi yang lebih banyak dan lengkap dengan cara memberikan pertanyaan yang lebih kritis. Selain itu, diskusi dengan *expert* dapat dilakukan di waktu luang *expert* yang cukup panjang untuk menghindari ketersediaan waktu yang singkat.
4. Penelitian selanjutnya dapat dikembangkan ke sektor lain, baik sektor industri maupun sektor pemerintahan.
5. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan teori-teori dalam Ilmu Pengetahuan Sumber Daya Manusia khususnya minat studi industri bisnis, terutama yang berkaitan dengan model sistem pelatihan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, M. (2013). *Penelitian Pendidikan Presedur dan Strategi*. Bandung: Angkasa.
- Arifin, Z. (2003). *Masalah Agensi dan Mekanisme Kontrol pada Perusahaan dengan Struktur Kepemilikan Terkonsentrasi yang dikontrol Keluarga, Disertasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Brigham, F., & Joel F, H. (2006). *Dasar-dasar Manajemen Keuangan, edisi 10*. Jakarta: Salemba Empat.
- Budiaji, W. (2013). Skala Pengukuran Dan Jumlah Respon Skala. *Jurnal Ilmu Pertanian dan Perikanan*, 127-133.
- Chiaburu, & Tekleab. (2005). Individual and Contextual Influences on Multiple Dimensions of Training Effectiveness. *Journal of European Industrial Training*, 604-626.
- Djarmiko, H. E. (2011). *Majalah SWA edisi No.05/XXVII/3*.
- Gaspersz, V. (1997). *Manajemen Kualitas*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- Goukasian, L., & Keith L, W. (2007). Do Ethically and Socially Responsible Under-Perform? Evidence from Financial and Operating Performance. *Business Administration Division*, 1-30.
- Hanafi, M., & Halim, A. (2004). *Analisis Laporan Keuangan*. Yogyakarta: UBP AMP YKPN.
- Handoko, H. T. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, M. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian Dasar dan Masalah*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Hernitra, W. (2011). *Pengaruh Pengungkapan Corporate Social Responsibility (CSR) terhadap Profitabilitas Perusahaan. Skripsi*. Jember: Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

- Hutabarat, E. R., WP, S. N., & Puspitasari, D. (2012). Model Penilaian Kinerja 360 Degree Feedback Untuk Operator Produksi Dengan Metode Fuzzy AHP di PT. Berkat Manunggal Jaya. *Skripsi Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro*.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Economic Surveys*, Vol 13, pp 305-360.
- Kusdyah, I. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Loucks, J. (2016). *Digital Vortex: How Today's Market Leaders Can Beat Disruptive Competitors at Their Own Game*. Global Center for Digital Business Transformation.
- McKeown, N. (2016). Retrieved 03 19, 2019, from <https://www.thedigitaltransformationpeople.com/channels/delivery/digital-mastery/>
- Mondy, W. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Olivas, D. L. (1983). Designing and Conducting a Training Needs Analysis: Putting the Horse Before the. *Journal of Management Development*.
- Rigoni, B., & Asplund, J. (2016). *Strengths-Based Employee Development: The Business Results*. Gallup International.
- Rudito, P. (2017). *Digital Mastery*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rudito, P., & Sinaga, M. F. (2017). *Digital Mastery: Membangun Kepemimpinan Digital untuk Memenangkan Era Disrupsi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sari R.A. (2012). Pengaruh Karakteristik Perusahaan Terhadap Corporate Social Responsibility Disclosure pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal nasional*, Volume 1 Nomor I. 17 hlm.
- Sawir. (2001). *Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan*. Jakarta: Gramedia Pustaka.



- seluler.id. (2019, 01 19). *Meneropong Wajah Industri Telekomunikasi 2019*. Retrieved 03 11, 2019, from <https://selular.id/2019/01/meneropong-wajah-industri-telekomunikasi-2019/>
- Shleifer, A., & R. Vishny. (1986). Large Shareholders and Corporate Control. *Journal of Political Economy*, 461-448.
- Simamora, H. (2006). *Akuntansi Basis Utama Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Tapke, J., Muller, A., Johnson, G., & Sieck, J. (2012). Steps in Understanding the House of Quality.
- Telkomsel. (n.d.). Retrieved from [www.telkomsel.com](http://www.telkomsel.com)
- Verawati, Y., & Utomo, J. (2011). Pengaruh Komitmen Organisasi, Partisipasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Lippo Tbk Cbg Kudus.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How Do family Ownership, Control and Management Affect Firm value? *Journal of Financial economics*, 385-417.
- Westerman, G. (2014). *Leading Digital*. Harvard Business Review Press.
- Wiyono, G. (2011). *Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat Analisis SPSS*. Yogyakarta: Percetakan STIM YKPM.

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

