

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Era revolusi industri 4.0 membuat proses globalisasi semakin pesat. Hal ini dikarenakan mobilisasi informasi menjadi lebih praktis dan cepat. Digitalisasi semakin mencuat dalam beberapa tahun kebelakang. Tentunya perubahan zaman ini memaksa tiap perusahaan atau pelaku industri untuk mampu beradaptasi dan berkembang. Untuk dapat memenangkan persaingan, perusahaan harus dapat memberikan kepuasan kepada pelanggannya, misalnya dengan memberikan produk yang mutunya lebih baik, harganya lebih murah, penyerahan produk yang lebih cepat dan pelayanan yang lebih baik dari para pesaingnya. Oleh karena itu, banyak perusahaan atau pelaku industri mulai memenuhi kebutuhan pelanggan dengan digitalisasi.

Salah satu perusahaan telekomunikasi di Indonesia yaitu Telkomsel turut melakukan perubahan terhadap bisnisnya. Mulai beroperasi sejak tahun 1995, Telkomsel dalam kurun waktu 25 tahun bertransformasi menjadi operator seluler terdepan di Indonesia. Indikator ini dilihat dari pelanggan Telkomsel yang berjumlah lebih dari 170 juta pelanggan yang tersebar di wilayah terdalam tanah air, pulau-pulau terluar, dan zona perbatasan. Perkiraan cakupan populasi 2G Telkomsel hampir mencapai

100%, sementara cakupan populasi 3G adalah 87%, dan cakupan populasi 4G adalah 96%. Pencapaian itu dibantu dengan 231.000 BTS (infrastruktur telekomunikasi yang memfasilitasi komunikasi nirkabel antara perangkat komunikasi dan jaringan operator), serta lebih dari 5.371 karyawan yang beroperasi di 11 wilayah di seluruh Indonesia. Telkomsel memiliki empat merek berbeda yang ditargetkan untuk segmen pelanggan yang berbeda, yaitu: simPATI, Kartu As, LOOP, dan yang terbaru adalah by.U.¹

Pada tahun 2015 Telkomsel berupaya untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan memimpin di era industri 4.0 dan globalisasi. Di mana Telkomsel bertransformasi dari *Telco* tradisional ke *Digital Company (Digico)*. Telkomsel mulai melakukan reposisi perusahaan untuk mentransformasi bisnis, organisasi, budaya, dan manusia sehingga perusahaan ini bisa lebih efektif untuk menangkap peluang di Bisnis Digital dan tetap menjadi yang terdepan di industri. Untuk transformasi organisasi, Telkomsel memulai organisasi Bisnis Digital dan pemberdayaan area *end-to-end* dengan merelokasi hampir 60% karyawan utamanya ke *Area* dan *Region* agar lebih mampu menangkap peluang bisnis dan beradaptasi dengan dinamika pasar yang berubah.²

¹ Telkomsel Annual Report 2020, hal. 54

² Telkomsel Annual Report 2015, hal. 44

Komitmen akan perubahan ini ditunjukkan pada 18 Juni 2021. Di mana Telkomsel memperkenalkan Identitas barunya sebagai simbol perubahan. Direktur Utama Telkomsel, Henri Mulya Syam menyampaikan bahwa Telkomsel konsisten dalam melanjutkan transformasi dan terus menjadi landasan dalam menjadikan produk dan layanan Telkomsel sebagai pilihan terbaik bagi pemenuhan gaya hidup digital masyarakat.³ Hal ini juga bisa dilihat pada Visi dari Telkomsel yaitu “Menjadi penyedia layanan dan solusi gaya hidup *digital mobile* kelas dunia yang terpercaya.”⁴ Dengan demikian, dapat dilihat komitmen penuh Telkomsel melakukan perubahan dari *Telco* menjadi *Digico*.

Transformasi yang dilakukan oleh Telkomsel, tentunya selalu ada proses adaptasi dalam perjalanannya. Divisi *Learning Architect* merupakan salah satu divisi yang harus *agile* beradaptasi dengan perubahan budaya di Telkomsel. Peran divisi ini begitu penting, karena tugas utamanya untuk mengembangkan silabus pelatihan untuk seluruh departemen dan divisi di Telkomsel, atau biasa disebut dengan *Job Family* dan *Sub-Job Family*. Dengan transformasi dari *Telco* menjadi *Digico*, membuat sumber daya manusia di divisi ini diharuskan untuk bisa

³ Telkomsel Perkenalkan Identitas Baru sebagai Simbol Perubahan untuk #BukaSemuaPeluang (<https://www.telkomsel.com/about-us/news/telkomsel-perkenalkan-identitas-baru-sebagai-simbol-perubahan-untuk-bukasemuapeluang>, diakses pada 1 Oktober 2021, 20:08)

⁴ Profil Telkomsel “Visi dan Misi” (<https://www.telkomsel.com/about-us/our-story?page=2>, diakses pada 1 Oktober 2021, 20:15)

mengembangkan silabus pelatihan bukan hanya ranah telekomunikasi lagi, melainkan harus bisa beradaptasi untuk mengembangkan silabus pelatihan selayaknya perusahaan yang bergerak dalam bidang Digital.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan komponen yang sangat penting bagi sebuah perusahaan. Kemampuan kooptasi, daya saing, pengetahuan yang di-*update*, peningkatan keterampilan dan kinerja mereka memainkan peran penting dalam menghasilkan hasil yang sukses bagi perusahaan.⁵ Oleh sebab itu, tidak heran banyak perusahaan yang berlomba-lomba untuk meningkatkan kualitas SDM-nya dengan menggunakan intervensi-intervensi yang sesuai. Sebaliknya, jika SDM tidak dikembangkan dan dikelola dengan baik, akan muncul berbagai masalah kinerja yang dapat terjadi di dalam perusahaan.

Masalah kinerja adalah kesenjangan (*gap*) yang terjadi antara hasil aktual pada saat sekarang dan target kinerja yang diinginkan di masa depan.⁶ Dengan kata lain, masalah kinerja terjadi karena kinerja yang dihasilkan tidak mencapai target kinerja (kondisi ideal) yang sudah ditetapkan perusahaan. Masalah kinerja lumrah terjadi pada perusahaan atau organisasi, karena dengan adanya masalah ini, perusahaan akan mampu berkembang untuk mencapai target kinerja hingga visinya jika

⁵ Sitansu Panda. (2011). *Performance Management Sistem: Issues and Challenges*. Management and Labour Studies. 36. 271-280, hal.271.

⁶ Vincent Gaspersz, *TOPS Team-Oriented Problem Solving : panduan kreatif solusi masalah untuk sukses* (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2007),hal.106

masalah yang terjadi mampu dianalisis dan diselesaikan dengan intervensi-intervensi yang sesuai kebutuhan.

Divisi *Learning Architect* ini sangat krusial di tengah perubahan yang sedang dialami oleh Telkomsel. Hal ini karena silabus pelatihan merupakan dasar dari dikembangkannya suatu program pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan atau mengembangkan *Skill, Knowledge, and Attitude* (SKA) karyawan. Sehingga diharapkan kualitas seluruh sumber daya manusia yang ada di Telkomsel mendapatkan peningkatan.

Proses pembuatan silabus pelatihan di Telkomsel mengacu kepada turunan dari kompetensi teknis suatu *Sub Job Family* dan *Job Family*. Per tahun 2021, Telkomsel memiliki 15 *Job Family* dan 45 *Sub Job Family* serta ratusan kompetensi teknis yang harus dimiliki oleh sumber daya manusia di berbagai unit terkait.⁷ Silabus pelatihan yang dikembangkan oleh Divisi *Learning Architect* harus bisa memenuhi seluruh kebutuhan dari kompetensi teknis yang ada.

Namun, dengan divisi ini baru dibentuk pada tahun 2019 untuk memisahkan bagian pekerjaan *Delivery Training* dengan *Design Training*. Sehingga masih banyak *policy* atau *job aids* yang belum disusun dengan baik. Kemudian banyaknya kompetensi teknis yang ada dan juga transformasi Telkomsel yang beralih dari *Telco* Tradisional

⁷ Competency Management Telkomsel, hal. 9

menjadi *Digico* merupakan tantangan tersendiri yang harus dihadapi oleh tim *Learning Architect*. Ditambah dengan kompetensi teknis yang kian berubah dari waktu ke waktu mengingat kebutuhan perusahaan yang terus meningkat. Sehingga proses pengembangan silabus pelatihan pun masih mengikuti silabus dari *public training* yang ada di pasaran. Saat ini masih banyak kompetensi teknis yang belum memiliki silabus pelatihan dan jarang silabus pelatihan yang dikembangkan murni dari Telkomsel karena masih bergantung pada mitra atau vendor penyedia jasa pelatihan.

Mengacu pada *Learning Catalogue Development Process 1.0* untuk pengembangan silabus pelatihan di Telkomsel, seorang pengembang silabus pelatihan harus memiliki kompetensi yang memadai untuk mencapai kinerja ideal seperti memahami katalog kompetensi yang ada di Telkomsel, identifikasi kompetensi per *Sub Job Family*, mengembangkan silabus berdasarkan referensi yang ada, hingga menentukan persyaratan peserta berdasarkan kompetensi requirement masing-masing posisi. Untuk mencapai kinerja ideal tersebut, dapat diberikan berbagai intervensi layaknya program pelatihan dan *Coaching* atau dengan pemberian modul. Oleh karena itu, dalam menentukan intervensi apa yang dibutuhkan, perlu adanya pelaksanaan analisis kebutuhan.

Kegiatan analisis kebutuhan merupakan salah satu contoh penerapan ilmu teknologi pendidikan untuk mencari solusi dari suatu permasalahan. Kegiatan analisis kebutuhan dilakukan untuk mencari kesenjangan (*gap*) berdasarkan realita yang terjadi dengan kondisi yang diharapkan, kemudian mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan apa saja yang mampu mengatasi kesenjangan yang terjadi, sehingga didapatkannya rekomendasi intervensi untuk mengatasi kesenjangan-kesenjangan atau permasalahan-permasalahan yang terjadi di organisasi.

Selain mengidentifikasi kebutuhan, analisis kebutuhan juga dilakukan untuk mengidentifikasi penyebab potensial dari suatu kesenjangan (juga disebut analisis penyebab), kemudian penyebab kesenjangan tersebut digunakan untuk menentukan intervensi yang tepat.⁸ Rekomendasi intervensi yang diperoleh dari hasil pelaksanaan analisis kebutuhan ini dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja individu hingga kelompok dalam organisasi atau perusahaan baik menggunakan pendekatan *instructional* maupun *non-instructional*.⁹

⁸ Morrison, et al., (2013: 30) dalam Dewi Salma Prawiradilaga dan Uwes Anis Chaeruman, *Modul Hypercontent Teknologi Kinerja (Performance Technology) Edisi Pertama*. (Jakarta: Prenada Media, 2018), hal. 152.

⁹ Dewi Salma Prawiradilaga. (2012). *Wasasan Teknologi Pendidikan*. (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012) cet.1, hal. 179

Bila upaya analisis kebutuhan untuk meningkatkan kinerja dari divisi ini tidak pernah dilakukan. Maka, kinerja dari divisi ini tidak akan kunjung menggapai kondisi idealnya. Hal ini akan berimbas kepada silabus-silabus yang dikembangkan hanya akan terus mengikuti silabus dari mitra atau vendor atau penyedia jasa pelatihan yang ada di pasaran. Dengan hanya mengikuti silabus yang telah disediakan di pasaran, membuat silabus murni dari Telkomsel sendiri akan kian pudar, sedangkan silabus yang telah ada dipasaran belum tentu bisa memenuhi kompetensi teknis pada divisi lain di Telkomsel yang kian berubah-ubah, terlebih dengan perubahan kultur Telkomsel yang awalnya *Telco* Tradisional menjadi *Digico*. Dengan demikian, tanpa adanya upaya untuk menganalisis kebutuhan demi adanya peningkatan kinerja dari Divisi *Learning Architect* akan berakibat fatal bagi divisi tersebut maupun Telkomsel itu sendiri.

Oleh sebab itu, peneliti berinisiasi untuk melakukan analisis kebutuhan agar memperoleh informasi dan data yang valid dan akurat mengenai kebutuhan apa saja yang diperlukan Divisi *Learning Architect* untuk menghadapi kesenjangan yang terjadi, dan pemberian rekomendasi intervensi yang harus dilakukan demi tercapainya kinerja ideal. Dengan latar belakang yang sudah peneliti jabarkan, peneliti akhirnya mengambil judul “Analisis Kebutuhan untuk Peningkatan Kinerja Divisi *Learning Architect* di PT. Telekomunikasi Selular (Telkomsel)”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas untuk memudahkan penyusunan skripsi ini maka diperlukan identifikasi masalah seperti yang diuraikan di bawah ini.

1. Bagaimana kinerja ideal dari Divisi *Learning Architect* Telkomsel?
2. Bagaimana kinerja aktual dari Divisi *Learning Architect* Telkomsel saat ini?
3. Kesenjangan apa saja yang teridentifikasi sehingga menjadi kebutuhan Divisi *Learning Architect* Telkomsel untuk meningkatkan kinerjanya?
4. Intervensi apa saja yang bisa diberikan untuk memenuhi kebutuhan kinerja dari Divisi *Learning Architect* Telkomsel?

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang ada, maka penentuan rekomendasi intervensi yang diberikan untuk meningkatkan kinerja Divisi *Learning Architect* Telkomsel adalah batasan dari penelitian ini.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah dan pembatasan masalah yang sudah dijelaskan sebelumnya, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah "Kebutuhan-kebutuhan apa saja yang muncul dari kesenjangan yang ada untuk menentukan rekomendasi-rekomendasi intervensi yang

tepat dalam upaya meningkatkan kinerja Divisi *Learning Architect* Telkomsel?”.

E. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kebutuhan-kebutuhan yang muncul dengan menelusuri kondisi ideal dengan kondisi aktual yang terjadi pada organisasi demi teridentifikasinya kesenjangan hingga penentuan rekomendasi-rekomendasi intervensi yang diperlukan sebagai upaya meningkatkan kinerja dari Divisi *Learning Architect* Telkomsel.


F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu upaya meningkatkan kinerja dari Divisi *Learning Architect* Telkomsel, serta menjadi sumber referensi baru dan menambah wawasan para pembaca.

2. Manfaat praktis

- a. Bagi peneliti, kegiatan penelitian ini diharapkan mampu mengoptimisasikan kemampuan peneliti dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh saat mengemban studi di program studi Teknologi Pendidikan Universitas Negeri Jakarta.

- 
- b. Bagi Telkomsel, penelitian ini dapat digunakan sebagai rekomendasi intervensi atas permasalahan kinerja yang terjadi pada divisi terkait dan sebagai referensi pelaksanaan analisis kebutuhan pada divisi lainnya.
- c. Bagi mahasiswa program studi Teknologi Pendidikan khususnya pemilih konsentrasi Teknologi Kinerja di Universitas Negeri Jakarta, penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk menambah wawasan terkait pengaplikasian ilmu Teknologi Pendidikan.
- d. Bagi pembaca di luar program studi Teknologi Pendidikan Universitas Negeri Jakarta, penelitian ini diharapkan mampu menjadi bukti eksistensi Teknologi Pendidikan yang didalamnya terdapat Teknologi Kinerja di Indonesia sebagai ilmu yang berperan untuk memecahkan masalah belajar dan meningkatkan kinerja orang belajar.