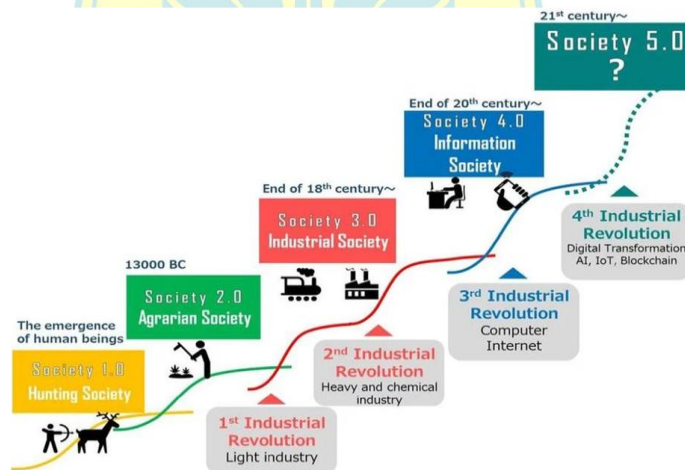


BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Revolusi Industri merupakan transformasi fundamental dalam perkembangan teknologi yang mengubah cara hidup, cara bekerja, serta proses penciptaan nilai dalam berbagai sektor kehidupan. Perkembangan revolusi industri telah memasuki era Industri 4.0 yang ditandai dengan integrasi teknologi digital, konektivitas internet, *Artificial Intelligence* (AI), *Internet of Things* (IoT), *Big Data Analytics*, *Cloud Computing*, *Machine Learning*, *Robotic Process Automation*, *Blockchain*, dan berbagai teknologi digital lainnya. Integrasi teknologi tersebut telah mengubah pola interaksi manusia, perilaku konsumen, model bisnis, serta sistem operasional organisasi sehingga mendorong terciptanya masyarakat digital (*digital society*) yang semakin bergantung pada teknologi informasi dan komunikasi. Revolusi industri selalu disandingkan dengan perkembangan peradaban manusia (*development society*) seperti pada Gambar 1.1.

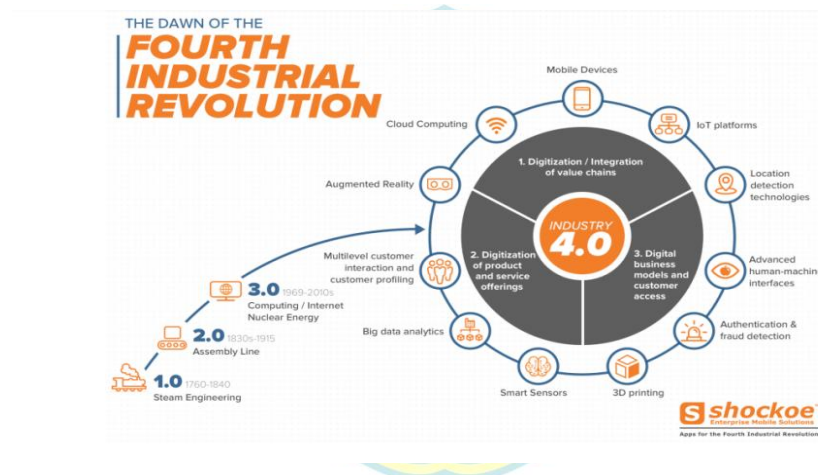


Gambar 1.1 *Industrial Revolution and The Development Society*

Perkembangan Industri 4.0 telah merambah hampir ke seluruh sektor, termasuk pemerintahan, manufaktur, transportasi, pendidikan, kesehatan, ekonomi, dan telekomunikasi. Digitalisasi proses bisnis melalui sistem siber-fisik (*Cyber Physical System*), *Internet of Things* (IoT), komputasi kognitif, serta otomatisasi proses kerja telah meningkatkan efisiensi operasional (Goede, 2022). Namun di sisi

lain mengurangi ketergantungan terhadap tenaga kerja manusia untuk pekerjaan yang bersifat rutin. Pemanfaatan robot, *Artificial Intelligence* (AI), dan *Machine Learning* bahkan mulai menggantikan sebagian pekerjaan analitis maupun operasional sehingga menuntut sumber daya manusia untuk melakukan *reskilling* dan *upskilling* agar memiliki kompetensi teknis maupun *soft skills* yang sesuai dengan kebutuhan organisasi pada era digital.

Bagi organisasi, Revolusi Industri 4.0 tidak hanya mendorong digitalisasi proses rantai nilai (*digitization of value chain*), digitalisasi produk dan layanan (*digitization of product and service offerings*), serta pengembangan model bisnis digital dan akses pelanggan, tetapi juga memaksa perusahaan melakukan transformasi organisasi secara menyeluruh seperti Gambar 1.2.



Gambar 1.2 *The Fourth Industrial Revolution* (Goede, 2022)

Transformasi digital tidak lagi dipandang sekadar sebagai implementasi teknologi, melainkan sebagai strategi organisasi yang mencakup perubahan model bisnis, budaya organisasi, struktur kerja, sistem pengambilan keputusan, serta pengelolaan sumber daya manusia. Transformasi tersebut bertujuan meningkatkan efektivitas operasional, inovasi, kualitas layanan, dan penciptaan nilai tambah bagi pelanggan maupun pemangku kepentingan sehingga organisasi mampu mempertahankan daya saing di tengah lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan kompetitif (Drobyazko et al., 2019). Perubahan tersebut semakin diperkuat oleh meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap layanan digital yang cepat, fleksibel,

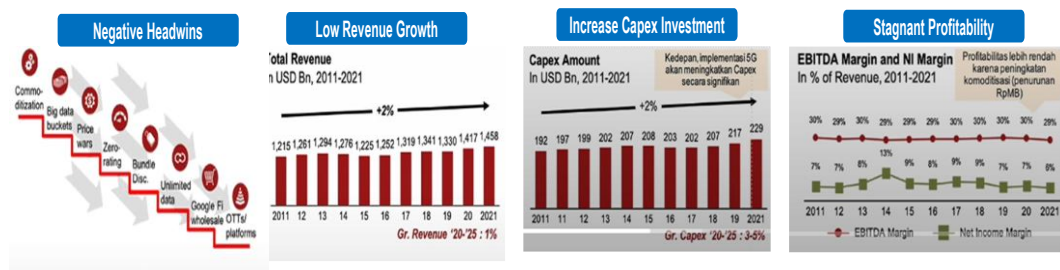
terintegrasi, dan berbasis data. Konsumen kini memanfaatkan layanan digital dalam hampir seluruh aktivitas kehidupan, mulai dari komunikasi, pendidikan, perdagangan, transaksi keuangan, hingga layanan publik. Kondisi tersebut menuntut organisasi untuk mampu beradaptasi secara cepat terhadap perkembangan teknologi sekaligus perubahan ekspektasi pelanggan.

Salah satu sektor yang mengalami transformasi paling signifikan adalah industri telekomunikasi. Revolusi Industri 4.0 telah mengubah paradigma perusahaan telekomunikasi dari penyedia layanan konektivitas (*connectivity service provider*) menjadi penyedia layanan digital (*digital service provider*). Integrasi teknologi seperti *Artificial Intelligence (AI)*, *Internet of Things (IoT)*, *Big Data Analytics*, *Cloud Computing*, *Blockchain*, *Edge Computing*, dan jaringan 5G telah mengubah cara perusahaan menciptakan nilai, mengembangkan layanan, serta mengelola proses bisnis secara lebih adaptif dan berbasis data. Transformasi tersebut menjadi kebutuhan strategis agar perusahaan telekomunikasi mampu mempertahankan daya saing di tengah percepatan perkembangan teknologi dan meningkatnya persaingan industri.

Transformasi serupa juga dilakukan oleh berbagai perusahaan telekomunikasi global seperti AT&T, Verizon, Vodafone, Deutsche Telekom, Telefónica, NTT, SK Telecom, China Mobile, Orange, dan Singtel melalui investasi besar pada pengembangan jaringan 5G, virtualisasi jaringan, komputasi awan, pusat data, keamanan siber, serta layanan digital berbasis kecerdasan buatan. Perubahan tersebut dipicu oleh meningkatnya persaingan dengan perusahaan digital berbasis *Over-the-Top (OTT)*, perubahan perilaku pelanggan, serta percepatan inovasi teknologi yang berlangsung secara terus menerus.

Di sisi lain, industri telekomunikasi global menghadapi tekanan bisnis yang semakin kompleks akibat menurunnya kontribusi layanan telekomunikasi konvensional dan meningkatnya permintaan terhadap layanan digital berbasis data. Kondisi tersebut mendorong perusahaan telekomunikasi untuk melakukan diversifikasi bisnis menuju *digital ecosystem company* yang tidak hanya menyediakan layanan konektivitas, tetapi juga mengembangkan berbagai layanan digital sebagai sumber pertumbuhan baru perusahaan.

Berbagai indikator industri menunjukkan bahwa Top 30 perusahaan telekomunikasi global menghadapi tantangan berupa menurunnya keuntungan (*negative headwinds*), rendahnya pertumbuhan pendapatan (*low revenue growth*), meningkatnya kebutuhan investasi belanja modal (*capital expenditure*), serta profitabilitas yang cenderung stagnan (*stagnant profitability*) seperti pada Gambar 1.3.



Gambar 1.3 Indikator Top 30 Perusahaan Global di Sektor Telekomunikasi

Beberapa penyebab hal tersebut, antara lain: Pertama, penurunan keuntungan sebagai dampak dari beberapa faktor seperti *commoditization*, *big data buckets*, perang harga (*price wars*), *zero rating*, *bundle discount*, *Google Fi* *wholesale* dan *OTTs/platforms*. Kedua, pertumbuhan pendapatan yang rendah hanya sebesar 2% pada periode tahun 2011 – 2021 yaitu sebesar USD 1.215 miliar pada tahun 2011 dan USD 1.458 miliar pada tahun 2021. Pertumbuhan pendapatan periode tahun 2021 sampai dengan tahun 2025 diperkirakan hanya sebesar 1%. Ketiga, investasi belanja modal perusahaan meningkat signifikan rata-rata sebesar 2% pada periode tahun 2011 – 2021, yaitu sebesar USD 192 miliar pada tahun 2011 dan meningkat menjadi USD 229 miliar pada tahun 2021. Pertumbuhan peningkatan belanja modal (*Capex*) periode tahun 2021 sampai dengan tahun 2025 diperkirakan meningkat rata-rata sebesar 3%-5%. Keempat, profitabilitas perusahaan yang stagnan dapat dilihat dari besaran EBITDA Margin dan *Nett Income Margin*. Pada tahun 2011, besaran EBITDA Margin sekitar 7% dan pada tahun 2021 sekitar 6%. Perkiraan EBITDA Margin akan mengalami stagnasi pada periode tahun 2021 dan seterusnya. Disisi lain, *Nett Income Margin* pada tahun 2011 sekitar 30% dan pada tahun 2021 bahkan mengalami penurunan atau stagnan di angka 29%. Perkiraan *Nett Income*

Margin akan mengalami stagnasi pada periode tahun 2021 dan seterusnya yaitu pada kisaran di bawah 30%.

Data-data tersebut menggambarkan bahwa penurunan keuntungan dipengaruhi oleh komoditisasi layanan telekomunikasi, perang harga, kebijakan *zero rating*, paket *bundling*, *model wholesale*, serta semakin kuatnya persaingan dari perusahaan *Over-the-Top* (OTT). Pada saat yang sama, pertumbuhan pendapatan industri hanya meningkat sekitar 2% selama periode 2011–2021 dan diproyeksikan hanya tumbuh sekitar 1% hingga tahun 2025. Sebaliknya, kebutuhan investasi belanja modal terus meningkat untuk mendukung pengembangan infrastruktur digital, termasuk jaringan 5G, pusat data, komputasi awan, dan layanan digital lainnya, sementara indikator profitabilitas seperti EBITDA *Margin* dan *Net Income Margin* menunjukkan kecenderungan stagnan.

Tekanan bisnis tersebut mendorong perusahaan telekomunikasi global untuk melakukan transformasi model bisnis secara lebih agresif melalui diversifikasi portofolio menuju *hyperscalers*, layanan *Over-the-Top* (OTT), *Infrastructure Companies* (InfraCos), *Information and Communication Technology* (ICT), serta *Data Centers* (DC). Dengan demikian, transformasi digital tidak lagi menjadi pilihan, melainkan menjadi kebutuhan strategis bagi perusahaan telekomunikasi untuk mempertahankan keberlangsungan usaha, meningkatkan daya saing, serta menciptakan sumber pertumbuhan baru dalam era ekonomi digital.

Di kawasan Asia, transformasi digital berkembang sangat pesat. Negara-negara seperti Korea Selatan, Jepang, Singapura, dan Tiongkok menjadi pelopor dalam implementasi jaringan 5G, *smart city*, *digital government*, serta industrial internet yang mendorong pertumbuhan ekonomi digital secara signifikan. Sementara itu, negara-negara ASEAN termasuk Indonesia, Malaysia, Thailand, Vietnam, dan Filipina terus mempercepat pembangunan infrastruktur digital guna meningkatkan daya saing ekonomi regional. Dari beberapa kajian mengenai digitalisasi di Asia Tenggara menunjukkan bahwa Indonesia merupakan salah satu negara dengan pertumbuhan penelitian dan implementasi transformasi digital yang paling pesat dalam beberapa tahun terakhir, meskipun masih menghadapi tantangan berupa kesenjangan infrastruktur, kualitas SDM digital, keamanan siber, dan pemerataan akses teknologi.

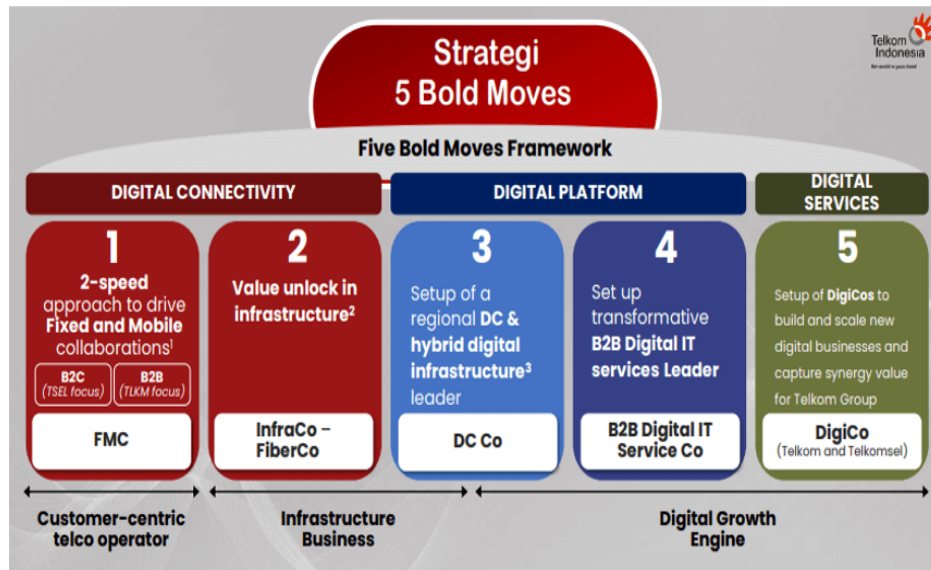
Transformasi di sektor telekomunikasi juga berdampak langsung pada perusahaan-perusahaan telekomunikasi di Indonesia dalam melakukan transformasi bisnis secara menyeluruh guna mempertahankan daya saing. PT Indosat Ooredoo Hutchison mengembangkan strategi transformasi sebagai AI Native TechCo dengan memperkuat kapabilitas kecerdasan buatan, layanan cloud, dan layanan digital. Di sisi lain, PT XL Axiata berfokus pada otomatisasi jaringan, pemanfaatan big data analytics, serta pengembangan solusi digital bagi segmen korporasi (*enterprise digital solutions*) sebagai bagian dari strategi peningkatan efisiensi operasional dan penciptaan nilai tambah bagi pelanggan.

Di balik berbagai upaya transformasi tersebut, perusahaan telekomunikasi di Indonesia menghadapi sejumlah tantangan strategis yang semakin kompleks. Tantangan tersebut meliputi besarnya kebutuhan investasi dalam pembangunan infrastruktur jaringan 5G, penurunan pendapatan dari layanan telepon suara dan pesan singkat (SMS) akibat pergeseran perilaku pelanggan menuju layanan berbasis data, meningkatnya persaingan dengan perusahaan penyedia layanan *Over-the-Top* (OTT), serta meningkatnya ancaman keamanan siber. Selain itu, transformasi digital juga menuntut peningkatan kompetensi digital sumber daya manusia, perubahan budaya organisasi menuju organisasi yang lebih adaptif dan berbasis digital, serta kemampuan perusahaan untuk menghasilkan inovasi secara lebih cepat agar mampu merespons dinamika pasar dan perkembangan teknologi yang berlangsung sangat pesat.

Sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia, PT Telkom Indonesia, Tbk (Telkom) sedang melakukan transformasi bisnis dan organisasi untuk menjawab tantangan perubahan industri telekomunikasi dan ekonomi digital. Transformasi tersebut dilakukan melalui berbagai agenda strategis perusahaan yang bertujuan mengubah Telkom dari perusahaan telekomunikasi konvensional menjadi perusahaan Digital Telecommunication Company (*Digital Telco*).

Transformasi Telkom Indonesia diawali melalui implementasi strategi *Five Bold Moves* yang berfokus pada penguatan portofolio bisnis digital perusahaan. Strategi tersebut mencakup *Fixed Mobile Convergence* (FMC), *InfraCo-FiberCo*, *Data Center Co*, *B2B Digital IT Service Co*, dan *DigiCo*, seperti pada Gambar 1.4. Melalui strategi tersebut, Telkom melakukan transformasi model bisnis,

optimalisasi aset digital, penguatan infrastruktur telekomunikasi, pengembangan layanan *enterprise digital*, serta pengembangan sumber pertumbuhan bisnis baru berbasis teknologi digital.



Gambar 1.4 Strategi 5 Bold Moves PT Telkom Indonesia, Tbk.

Sumber: PT Telkom Indonesia, Tbk.

Implementasi strategi *Fixed Mobile Convergence* (FMC) melalui integrasi layanan IndiHome ke Telkomsel yang resmi berlaku pada 1 Juli 2023 merupakan salah satu transformasi organisasi terbesar dalam sejarah Telkom Group. Strategi ini bertujuan mengintegrasikan layanan *fixed broadband* dan *mobile broadband* untuk menciptakan layanan digital yang lebih terintegrasi, meningkatkan efisiensi operasional, menyederhanakan proses bisnis, mengoptimalkan infrastruktur digital, mengurangi duplikasi fungsi organisasi, serta meningkatkan pengalaman pelanggan (*customer experience*). Sebagai konsekuensinya, seluruh layanan *Business to Consumer* (B2C) Telkom Group dikelola oleh Telkomsel, sedangkan PT Telkom Indonesia difokuskan pada bisnis *Business to Business* (B2B), *enterprise, digital platform, data center*, dan infrastruktur digital.

Transformasi tersebut membawa dampak dan perubahan mendasar pada model bisnis perusahaan, yang diikuti dengan restrukturisasi organisasi secara menyeluruh. Restrukturisasi tersebut meliputi perubahan struktur organisasi, redistribusi fungsi bisnis, integrasi unit kerja, perubahan rantai komando,

penyesuaian tata kelola perusahaan, serta reposisi kewenangan antar entitas di lingkungan Telkom Group. Perubahan tersebut menandai pergeseran organisasi dari penyedia layanan telekomunikasi konvensional menuju organisasi berbasis ekosistem digital yang lebih terintegrasi dan berbasis platform.

Dampak berikutnya terjadi pada aspek sumber daya manusia (SDM). Integrasi IndiHome ke Telkomsel menyebabkan sekitar 850 karyawan Telkom dialihkan menjadi karyawan Telkomsel tanpa disertai pemutusan hubungan kerja maupun pengurangan hak dan manfaat. Para karyawan tersebut didistribusikan ke berbagai fungsi bisnis Telkomsel, seperti *sales*, *marketing*, dan operasional, sehingga terjadi perubahan fungsi kerja, peran organisasi, serta pengelolaan *human capital* dalam skala besar. Sebagai dampaknya, jumlah pegawai Telkom induk menurun dari 8.919 orang menjadi 7.469 orang atau sekitar 16,3%, yang sebagian besar dipengaruhi oleh pengalihan pegawai ke Telkomsel, faktor pensiun, *turnover*, dan restrukturisasi organisasi.

Sebagai kelanjutan transformasi SDM, Telkom juga melaksanakan program Pensiun Dini pada Semester I Tahun 2024 yang diikuti oleh 1.008 karyawan. Program ini merupakan bagian dari strategi perusahaan untuk membentuk organisasi yang lebih ramping, meningkatkan efisiensi operasional, serta mempercepat regenerasi talenta digital yang sesuai dengan kebutuhan bisnis baru. Program pensiun dini tersebut memberikan dampak kepada EBITDA perusahaan tumbuh 1,9% YoY sebesar Rp 39,1 triliun dengan EBITDA margin 51,9 %. Program pensiun dini yang dijalankan pada Semester I tahun 2024 tidak dilanjutkan pada Semester II tahun 2024. Dengan demikian, transformasi pasca integrasi IndiHome lebih mencerminkan proses realokasi sumber daya manusia dan penyesuaian kompetensi dibandingkan pengurangan tenaga kerja melalui PHK.

Keputusan pegawai untuk mengikuti program Pensiun Dini (*pendi*) dan berpindahnya pegawai dari Telkom ke Telkomsel ini berpotensi menimbulkan tantangan bagaimana komitmen karyawan terhadap organisasi. Hal ini juga dapat menunjukkan kurangnya rasa memiliki dan loyalitas pegawai terhadap perusahaan sebelumnya. Rendahnya loyalitas karyawan terlihat dari tingginya tingkat *turnover* dimana banyak karyawan memilih untuk meninggalkan Telkom ketika mendapat tawaran pindah ke Telkomsel. Oleh karena itu, perusahaan perlu menjalankan

program *reskilling* dan *upskilling* secara terus menerus agar sumber daya manusia mampu mendukung keberhasilan transformasi digital.

Selain perubahan kebutuhan kompetensi karyawan, integrasi organisasi juga memunculkan tantangan budaya organisasi. Budaya kerja Telkom yang relatif formal, birokratis, dan berorientasi pada *enterprise business* harus beradaptasi dengan budaya Telkomsel yang lebih dinamis, cepat, fleksibel, dan berorientasi pada pelanggan. Perbedaan karakter budaya tersebut berpotensi menimbulkan *culture shock*, resistensi terhadap perubahan, ketidakpastian kerja, konflik budaya organisasi, serta meningkatnya tekanan adaptasi bagi karyawan selama proses transformasi berlangsung.

Perubahan organisasi dalam skala besar tersebut juga berdampak pada aspek psikologis dan perilaku organisasi. Di sejumlah kantor wilayah Telkom, jumlah karyawan menurun secara signifikan, dari rata-rata sekitar 200 orang per wilayah menjadi kurang dari 50 orang atau berkurang sekitar 75%. Kondisi ini menunjukkan meningkatnya *turnover* dan menunjukkan kurangnya loyalitas sebagian karyawan yang memilih berpindah ke Telkomsel atau mengikuti program pensiun dini. Situasi tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital berpotensi memengaruhi komitmen karyawan pada organisasi (*organizational commitment*), *employee engagement*, serta rasa memiliki terhadap organisasi.

Dalam perspektif manajemen perubahan, keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh kesiapan teknologi dan strategi bisnis, tetapi juga oleh kesiapan organisasi dan sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan. Komitmen organisasi (*organizational commitment*) menjadi faktor yang sangat penting karena mencerminkan loyalitas, keterikatan emosional, serta kesediaan karyawan untuk mendukung perubahan organisasi. Rendahnya komitmen organisasi karyawan berpotensi meningkatkan resistensi terhadap perubahan, *job insecurity*, dan menurunkan efektivitas implementasi transformasi digital.

Di sisi lain, implementasi FMC juga memberikan berbagai peluang strategis bagi perusahaan. Integrasi organisasi memungkinkan terbentuknya struktur organisasi yang lebih *lean* dan efisien, memperkuat kolaborasi lintas fungsi, meningkatkan inovasi layanan digital, mempercepat pengembangan kompetensi digital pegawai, serta menciptakan ekosistem bisnis yang lebih kompetitif. Oleh

karena itu, implementasi FMC menghadirkan dua konsekuensi utama, yaitu di satu sisi memberikan peluang peningkatan daya saing organisasi, serta tantangan dalam mengelola perubahan organisasi, budaya kerja, dan di sisi lainnya memerlukan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Seiring meningkatnya kompleksitas transformasi bisnis, PT Telkom Indonesia mengembangkan *roadmap* transformasi jangka panjang melalui strategi TLKM30 (Telkom 30) sebagai pengembangan dari strategi *Five Bold Moves* (FMC). *Roadmap* ini menjadi arah transformasi perusahaan hingga tahun 2030 yang mencakup transformasi bisnis, transformasi organisasi, transformasi budaya kerja, penguatan tata kelola perusahaan, pengembangan ekosistem digital, *operational excellence*, penguatan *artificial intelligence* (AI), serta transformasi sumber daya manusia. Melalui strategi tersebut, Telkom memperkuat posisinya sebagai perusahaan Digital Telecommunication (Digital Telco) yang tidak lagi hanya berorientasi pada layanan telekomunikasi konvensional, tetapi juga sebagai penyedia solusi digital yang terintegrasi.

Implementasi strategi TLKM30 diwujudkan melalui pengembangan berbagai layanan dan infrastruktur digital untuk menciptakan sumber pertumbuhan baru sekaligus mengurangi ketergantungan perusahaan terhadap bisnis telekomunikasi konvensional. Fokus pengembangannya meliputi *cloud computing*, *hyperscale data center*, *AI-ready data center*, *edge computing*, *big data analytics*, *cybersecurity*, *Internet of Things (IoT)*, *digital platform ecosystem*, *enterprise digital services*, dan *managed services*. Melalui NeutraDC dan TelkomSigma, Telkom mengembangkan jaringan data center di Indonesia dan Singapura sebagai fondasi utama dalam mendukung transformasi Digital Telco dan pertumbuhan ekonomi digital nasional.

Selain memperkuat infrastruktur digital, Telkom juga mengembangkan berbagai solusi digital bagi sektor pemerintahan, pendidikan, kesehatan, industri, dan UMKM melalui layanan Telkom Solution dan Indibiz. Berbagai solusi yang ditawarkan meliputi *cloud services*, *cybersecurity*, *enterprise resource planning* (ERP), *artificial intelligence* (AI), *Internet of Things* (IoT), serta *managed services*. Kondisi ini menunjukkan bahwa Telkom telah bertransformasi menjadi mitra

strategis bagi percepatan transformasi digital di berbagai sektor industri baik di luar negeri maupun di Indonesia.

Salah satu fokus utama dalam strategi TLKM30 adalah pengembangan teknologi *Artificial Intelligence* (AI). Pada tahun 2026, TelkomGroup telah mengimplementasikan berbagai solusi AI dalam operasional perusahaan maupun layanan pelanggan. Perusahaan juga mengembangkan BigBox AI sebagai platform analitik berbasis kecerdasan buatan serta membentuk AI Center of Excellence (AI CoE) sebagai pusat pengembangan teknologi AI dan talenta digital nasional. Langkah tersebut menunjukkan komitmen Telkom untuk tidak hanya menjadi pengguna teknologi digital, tetapi juga menjadi salah satu penggerak utama pengembangan ekosistem AI di Indonesia.

Namun demikian, keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh kesiapan teknologi dan infrastruktur, melainkan juga oleh kesiapan organisasi dan sumber daya manusia. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa faktor manusia merupakan penentu utama keberhasilan transformasi digital. Oleh karena itu, Telkom juga melakukan transformasi budaya organisasi melalui penerapan *agile working, collaborative working, data-driven decision making, intelligent automation*, serta penguatan budaya kerja digital (*digital culture*).

Sebagai bagian dari transformasi sumber daya manusia, Telkom terus meningkatkan kompetensi digital karyawan melalui berbagai program pengembangan talenta, seperti AI Academy, Digital Academy, AI Innovation Hub, dan berbagai program peningkatan keterampilan digital lainnya. Hingga tahun 2026, lebih dari 20% tenaga kerja Telkom Group telah dikategorikan sebagai *digital talent*. Investasi yang berkelanjutan dalam pengembangan kompetensi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan menempatkan *digital competence* sebagai aset strategis dalam mendukung keberhasilan implementasi transformasi Digital Telco dan pencapaian visi TLKM30.

Berdasarkan kondisi tersebut, keberhasilan transformasi digital pada perusahaan telekomunikasi tidak hanya dipengaruhi oleh kecanggihan teknologi yang diimplementasikan, tetapi juga oleh faktor-faktor organisasi yang mendukung keberhasilan perubahan.

Transformasi digital yang berdampak kepada perubahan organisasi yang berlangsung secara cepat menuntut adanya kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) yang mampu mengarahkan organisasi menuju visi transformasi digital perusahaan. *Transformational Leadership* berperan dalam membangun visi perubahan dan memotivasi karyawan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang dinamis. Pemimpin transformasional diperlukan untuk menciptakan inspirasi perubahan, meningkatkan motivasi kerja, membangun budaya inovasi, serta menciptakan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan teknologi yang berlangsung secara cepat.

Komitmen karyawan dalam suatu perusahaan tidak lepas dari peran seorang pemimpin (*leader*). Seorang pemimpin berperan untuk mempengaruhi bawahannya agar mereka dengan sukarela dapat mencapai target yang telah ditetapkan (Abasilim et al., 2019). Pemimpin yang efektif mampu menjadikan bawahannya memiliki optimisme yang tinggi, memiliki rasa percaya diri, dan membentuk komitmen terhadap tujuan serta visi dan misi organisasi (Karimi et al., 2023). Ada banyak gaya kepemimpinan, salah satunya adalah gaya kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) yang dapat membantu meningkatkan komitmen organisasi para bawahannya (Dappa et al., 2019). Melalui kepemimpinan transformasional, bawahan atau pengikut akan memiliki kepercayaan, kekaguman dan rasa hormat terhadap pemimpinnya, serta mereka lebih termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan (Gonfa, 2019).

Keberhasilan transformasi digital sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengelola perubahan organisasi. *Transformational leadership* dibutuhkan untuk membangun visi digital, meningkatkan motivasi kerja, menciptakan budaya inovasi, dan mendorong kesiapan organisasi menghadapi perubahan teknologi (Michael, 2006). Namun demikian, transformasi digital juga menuntut pemimpin untuk mampu menghadapi resistensi perubahan, meningkatkan adaptasi organisasi, dan mengelola dinamika budaya kerja digital yang semakin kompleks. Berbagai penelitian dan studi literatur menunjukkan keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen karyawan dalam suatu organisasi.

Penelitian yang dilakukan Eliyana et al. (2019), dengan judul *Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in The Transformational Leadership Towards Employee Performance* yang berokus pada pembahasan pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pemimpin tingkat menengah pada organisasi Pelabuhan Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan langsung terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

PT Telkom Indonesia sangat memperhatikan peran para pemimpin dalam mengelola teritori masing-masing wilayah, menjalankan operasional bisnis sesuai visi misi perusahaan, khususnya dalam implementasi transformasi digital sehingga bisa dicapai komitmen organisasi yang terbaik. Evaluasi internal forum diskusi dan *sharing* antar pimpinan hingga *coaching* dilaksanakan agar para pemimpin mampu menjadi *role model* dan memiliki kemampuan yang memadai untuk membawa anggota timnya mencapai tujuan perusahaan.

Namun, dalam implementasi strategi *Fixed Mobile Convergence* (FMC) khususnya integrasi IndiHome dari Telkom ke Telkomsel, ditemukan beberapa issue yang terkait dengan peran pemimpin. Implementasi transformasi digital Telkom Group menuntut peran kepemimpinan yang mampu mengelola perubahan organisasi secara efektif. Dalam proses tersebut, para pemimpin dinilai telah memberikan arahan dan informasi mengenai kebijakan transformasi, namun belum sepenuhnya mampu menginspirasi, memotivasi, dan membangun keyakinan karyawan dalam menghadapi perubahan. Komunikasi yang berlangsung cenderung bersifat satu arah dan kurang fleksibel, sehingga menimbulkan kesenjangan informasi, disinformasi, serta ketidakpastian di kalangan karyawan mengenai karir dan masa depan mereka setelah pengalihan bisnis IndiHome ke Telkomsel.

Selain itu, kepemimpinan dinilai belum optimal dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif selama proses transformasi. Kondisi tersebut berdampak pada menurunnya semangat kerja, motivasi, produktivitas, dan kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Akibatnya, muncul kesenjangan antara ekspektasi manajemen dan kondisi yang dirasakan oleh karyawan, yang berpotensi menurunkan tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa peran *transformational leadership* menjadi faktor yang sangat penting dalam keberhasilan implementasi transformasi digital. Kepemimpinan yang mampu mengomunikasikan visi perubahan, memberikan inspirasi, membangun kepercayaan, serta memberdayakan karyawan diyakini dapat meningkatkan kesiapan individu dalam menghadapi perubahan organisasi. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian untuk mengukur sejauh mana *transformational leadership* berpengaruh terhadap *organizational commitment* dalam konteks transformasi digital di PT Telkom Indonesia.

Selain kepemimpinan transformasional, keberhasilan transformasi digital juga sangat dipengaruhi oleh kompetensi digital (*digital competence*) karyawan. Karyawan dituntut memiliki kemampuan dalam menggunakan teknologi digital, memahami sistem berbasis data, memanfaatkan AI dan *cloud computing*, serta mampu berkolaborasi melalui berbagai platform digital. Namun demikian, transformasi digital juga menimbulkan tantangan berupa *digital competency gap* yang dapat menghambat efektivitas implementasi perubahan organisasi.

Kehadiran teknologi dalam operasional perusahaan yang memadai harus diikuti dengan kompetensi SDM berbasis digital (*digital competence*) yang dimiliki karyawannya. Di era digitalisasi saat ini, faktor sumber daya manusia (SDM) merupakan masalah utama yang dapat mempengaruhi seluruh sektor kehidupan, hal ini disebabkan perkembangan cukup pesat terhadap teknologi yang mengharuskan manusia untuk terus update mengenai trend yang ada serta penguasaan kompetensi digital untuk bertahan dan mampu bersaing dalam dunia kerja. Permasalahan yang timbul dapat diatasi jika SDM yang bersangkutan mempunyai kompetensi digital untuk menggunakan teknologi yang sudah ada. Tanpa adanya kapabilitas atau kompetensi digital yang dibutuhkan, maka akan terjadi banyak masalah yang timbul didalam organisasi itu sendiri dengan adanya dampak daya saing antar SDM lain.

Kapabilitas atau kompetensi untuk dapat menggunakan teknologi yang ada, akan sangat menguntungkan bagi individu itu sendiri maupun bagi organisasi. Memaksimalkan kompetensi digital akan membuat individu menjadi efisien dalam berbagai bidang. Hal ini disebabkan karena era digital tidak lepas dari pengaruh teknologi dan akan mempermudah SDM di berbagai bidang ataupun digunakan sebagai nilai penting jika SDM tersebut ingin masuk ke dalam suatu organisasi.

Implementasi transformasi digital menyebabkan meningkatnya kebutuhan terhadap sumber daya manusia yang memiliki *digital competence* tinggi. Karyawan dituntut mampu menggunakan teknologi digital, memahami data analytics, AI systems, *cloud technology*, dan *digital collaboration platform* dalam aktivitas pekerjaan sehari-hari. Namun demikian, transformasi digital juga memunculkan tantangan berupa *digital competency gap*, yaitu kesenjangan kemampuan digital antar karyawan yang dapat memengaruhi efektivitas transformasi organisasi.

Menurut Zhetskova et al. (2020) dalam Rohmah, T. N. (2020), kompetensi digital adalah tingkat pengetahuan penggunaan alat komunikasi dan informasi yang bertujuan untuk membangun interaksi profesional dalam konteks pengembangan profesional berkelanjutan. Sedangkan menurut Ferrari (2012), *digital competence* merupakan kemampuan seseorang menggunakan internet dan keterampilan operasional yang dibutuhkan seseorang ketika menggunakan alat-alat digital untuk melakukan tugas, menyelesaikan masalah, menyampaikan dan mengelola informasi, berkolaborasi, membuat dan berbagi konten, dan mengembangkan pengetahuan dengan lebih efektif, berpikir praktis, kreatif, dan inovatif atau dengan kata lain pengertian *digital competence* yang berarti kemampuan untuk memahami media digital, untuk mencari dan bertindak kritis tentang informasi yang didapat, serta dapat berkomunikasi dengan yang lainnya lewat berbagai alat digital/aplikasi. Pengembangan kompetensi digital bagi karyawan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam transformasi digital. Kompetensi digital adalah kemampuan karyawan dalam memahami dan memiliki percaya diri dalam bekerja menggunakan berbagai teknologi mendukung pelaksanaan pekerjaannya.

Pengembangan kompetensi digital karyawan merujuk pada penguasaan keterampilan digital. Untuk memastikan kompetensi digital dapat terwujud, perusahaan perlu menentukan langkah strategis berfokus menyiapkan sumber daya manusia (SDM) memasuki kultur digital. Perusahaan juga perlu merancang dan menyelaraskan sistem dan proses bisnis dengan kompetensi karyawan. Berbagai penelitian dan studi literatur menunjukkan keterkaitan antara kompetensi digital dan komitmen karyawan dalam suatu organisasi.

Penelitian yang dilakukan Ferrari (2021) dalam De Jong et al., (2024) dengan bukunya berjudul *Digital Competence in Organizations*, menyatakan bahwa

kompetensi digital karyawan meningkatkan rasa percaya diri dan kemandirian dalam bekerja, yang pada akhirnya memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki keterampilan digital yang baik merasa lebih bernilai dan terintegrasi dalam organisasi modern.

Penelitian yang dilakukan Zhang dan Lee (2020) dalam Cai et al., (2020) pada *Journal of Organizational Behavior* menyatakan bahwa karyawan dengan *digital competence* tinggi memiliki kemampuan adaptasi lebih baik terhadap perubahan teknologi, sehingga menciptakan ikatan yang lebih kuat dengan komitmen organisasi yang mendukung pengembangan kompetensi digital mereka.

Kompetensi digital (*digital competence*) pada PT Telkom Indonesia dapat dilihat dari kemampuan karyawan dalam mengadopsi dan mengoptimalkan teknologi digital untuk mendukung operasional perusahaan. Tidak ada kesulitan karyawan dalam menggunakan perangkat lunak dan platform digital yang menjadi standar industri, dan sudah mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi yang cepat. Kemampuan analisis data digital yang sudah baik mengakibatkan pengambilan keputusan yang cukup efektif dan berbasis pada pengolahan data. Pemahaman tentang keamanan siber dan perlindungan data dilakukan melalui program *built in training* secara berkala melalui platform digital seperti video dari para *expert* di portal perusahaan sehingga meminimalisasi potensi risiko keamanan informasi. Keterampilan dalam menggunakan media digital untuk komunikasi dan kolaborasi juga mampu memberikan efisiensi kerja tim. Kondisi ini sudah sangat produktif mengingat posisi perusahaan sebagai penyedia layanan telekomunikasi digital, yang sudah sepatutnya memiliki SDM dengan kompetensi digital yang mumpuni untuk mendukung transformasi digital dan daya saing perusahaan.

Namun kompetensi digital SDM yang sudah baik ini dirasa masih bisa ditingkatkan dan dioptimalkan lagi dan menjadi sesuatu yang perlu dievaluasi tersendiri. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian untuk mengukur sejauh mana kompetensi digital berpengaruh terhadap *organizational commitment* dalam konteks transformasi digital di PT Telkom Indonesia.

Selain kepemimpinan transformasional dan kompetensi digital, iklim organisasi juga memegang peranan penting agar pegawai memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Komitmen pegawai terhadap organisasi bukanlah

sesuatu yang terjadi secara sepihak. Komitmen karyawan terhadap organisasi juga dipengaruhi oleh iklim organisasi dimana seorang pegawai bekerja. Iklim organisasi merupakan persepsi pegawai terhadap lingkungan kerja yang dapat memotivasi dan mempengaruhi niat pegawai untuk tetap bertahan di organisasi. Kustianto dan Iskhak (2015) serta Widiarti dan Dewi (2016) menyatakan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Organisasi yang baik harus berperan aktif dalam menciptakan iklim organisasi (*organization climate*) yang mendukung karyawan agar dapat berkembang. *Organizational climate* menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi, kolaborasi, keterbukaan informasi, dan adaptasi terhadap perubahan teknologi. Dalam transformasi digital, organisasi dituntut mampu menciptakan iklim kerja yang agile, fleksibel, dan mendukung pembelajaran berkelanjutan. Namun percepatan digitalisasi juga berpotensi meningkatkan tekanan kerja, ketidakpastian pekerjaan, dan perubahan pola komunikasi organisasi yang dapat memengaruhi kenyamanan kerja karyawan. Beberapa penelitian dan studi literatur menunjukkan keterkaitan antara iklim organisasi dan komitmen karyawan dalam suatu organisasi.

Penelitian yang dilakukan Owunna et al., (2023) dengan judul *The impact of organizational climate on employee commitment: A study of tech companies*. menunjukkan bahwa iklim organisasi yang positif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan nyaman, sehingga mendorong karyawan untuk memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa organisasi memperhatikan kesejahteraan karyawan, mereka cenderung membalas dengan loyalitas dan komitmen yang lebih kuat. Hal ini menjelaskan secara detail bahwa iklim organisasi yang positif akan memengaruhi komitmen organisasi karyawan dalam suatu organisasi.

Iklim organisasi pada PT Telkom Indonesia ditandai dengan sudah baiknya lingkungan kerja. Suasana kerja didukung oleh infrastruktur sarana prasarana kerja yang sudah baik, juga komunikasi yang dirasa efektif antar departemen dan tingkat kepercayaan yang cukup antara manajemen dan karyawan.

Namun, dalam implementasi strategi *Fixed Mobile Convergence* (FMC) khususnya integrasi IndiHome dari Telkom ke Telkomsel, ditemukan beberapa

issue yang terkait dengan iklim organisasi. Pada saat dan pasca implementasi transformasi digital, sebagian karyawan mempersepsikan terjadinya penurunan kualitas iklim organisasi (*organizational climate*). Persepsi tersebut ditandai oleh munculnya ketidakpastian mengenai arah organisasi dan keberlanjutan karir, perubahan pola komunikasi yang dinilai kurang terbuka dan belum sepenuhnya mampu mengakomodasi kebutuhan informasi karyawan, serta tuntutan beradaptasi dengan budaya organisasi yang baru. Selain itu, sebagian karyawan memandang bahwa sistem penilaian kinerja, kesempatan pengembangan karier, dan mekanisme penghargaan pasca transformasi dikhawatirkan belum sepenuhnya mencerminkan prinsip keadilan dan transparansi. Dukungan pimpinan terhadap proses perubahan digital juga dinilai belum optimal dalam membangun kepercayaan, memberikan kepastian, dan menciptakan rasa aman bagi karyawan selama masa transisi. Di sisi lain, kesiapan organisasi (*readiness for change*) dalam mengelola perubahan juga dipersepsikan belum sepenuhnya mampu mengurangi kecemasan dan resistensi karyawan terhadap transformasi yang sedang berlangsung. Berbagai persepsi yang kurang positif tersebut berpotensi menurunkan rasa percaya, keterikatan emosional, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, sehingga berdampak pada melemahnya *organizational commitment*. Oleh karena itu, *organizational climate* menjadi faktor yang penting untuk dikaji karena kualitas iklim organisasi yang kurang kondusif dapat menghambat keberhasilan transformasi digital dan menurunkan komitmen karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dalam menghadapi transformasi digital, Telkom perlu menciptakan iklim organisasi (*organizational climate*) yang kondusif melalui komunikasi yang terbuka, kepemimpinan yang suportif, sistem penilaian kinerja dan pengembangan karier yang adil, serta kolaborasi lintas fungsi yang efektif. Iklim organisasi yang positif juga diharapkan terjadi dengan terciptanya *psychological safety* yang mendorong karyawan untuk berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), tingginya *perceived organizational support*, serta kesiapan organisasi (*readiness for change*) dalam mengelola perubahan secara konsisten. Kondisi tersebut akan menumbuhkan rasa percaya, rasa memiliki, dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, sehingga meningkatkan *organizational commitment* yang tercermin dari loyalitas, keterlibatan, dan kesediaan karyawan untuk mendukung keberhasilan

transformasi digital perusahaan. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian untuk mengukur sejauh mana *organizational climate* berpengaruh terhadap *organizational commitment* dalam konteks transformasi digital di PT Telkom Indonesia.

Selain kepemimpinan transformasional, kompetensi digital dan iklim organisasi, aktivitas berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) karyawan di dalam organisasi. Dalam organisasi berbasis pengetahuan, *knowledge sharing* menjadi mekanisme yang sangat penting untuk mempercepat proses pembelajaran organisasi. Transformasi digital menuntut pertukaran pengetahuan yang cepat terkait penggunaan AI, *cloud computing*, *data analytics*, *cybersecurity*, dan berbagai inovasi digital lainnya. Oleh karena itu, *knowledge sharing* dipandang sebagai faktor strategis yang mampu menjembatani pengaruh *transformational leadership*, *digital competence*, dan *organizational climate* terhadap *organizational commitment*.

Pengetahuan (*knowledge*) menjadi faktor yang sangat menentukan tindakan seseorang. Perolehan dan pemanfaatannya perlu dikelola dengan baik dalam konteks pemanfaatan kinerja dan komitmen organisasi suatu perusahaan. Kinerja dan komitmen organisasi karyawan akan mencapai hasil yang lebih maksimal apabila didukung oleh pengetahuan (*knowledge*) yang dimiliki. Oleh sebab itu, diperlukan cara yang dapat mengintegrasikan pengetahuan (*knowledge*) sebagai upaya peningkatan kinerja karyawan.

Knowledge Sharing dapat terjadi melalui berbagai proses seperti interaksi informal dan metode formal seperti pelatihan, workshop, atau sistem manajemen pengetahuan berbasis teknologi. Proses ini tidak hanya sebatas memberikan informasi, tetapi juga melibatkan diskusi, umpan balik, dan pembelajaran kolektif yang memungkinkan organisasi untuk terus berkembang dan beradaptasi dengan perubahan (Zamiri & Esmaeili, 2024). Melalui *knowledge sharing* yang efektif, organisasi dapat membangun basis pengetahuan yang kuat, mendorong terciptanya inovasi dan mempertahankan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang (Azeem et al., 2021).

Knowledge Sharing atau berbagi pengetahuan sangat diperlukan dalam organisasi karena membantu mempercepat proses pembelajaran dan pengembangan

karyawan melalui transfer pengalaman dari senior ke junior (Memon et al., 2020). *Knowledge Sharing* juga mendorong inovasi melalui pertukaran ide dan perspektif yang dapat memicu solusi kreatif, terutama ketika terjadi kolaborasi lintas departemen. Selain itu, *knowledge sharing* juga membantu organisasi mempertahankan pengetahuan berharga bahkan ketika karyawan meninggalkan organisasi, sehingga memastikan keberlanjutan operasional (Saulnier, 2024).

Knowledge Sharing juga menjadi salah satu faktor yang sangat penting yang menjadi perhatian bagi stakeholder di perusahaan karena dapat memberikan dampak bagi perusahaan dengan melahirkan ide-ide baru, berbagai inovasi dan kreativitas karyawan dalam mengembangkan organisasi. *Knowledge Sharing* juga berperan penting dalam mendukung pembelajaran organisasi dan manajemen perubahan. Ketika organisasi menghadapi transformasi digital atau perubahan strategis lainnya, kemampuan untuk secara efektif berbagi pengetahuan dan pembelajaran menjadi kunci untuk memastikan seluruh organisasi dapat beradaptasi dan berkembang bersama. *Knowledge sharing* yang efektif memungkinkan organisasi untuk lebih cepat mengidentifikasi peluang dan ancaman, serta mengembangkan respons yang tepat berdasarkan kolektif wisdom dari seluruh anggota organisasi.

Knowledge management atau biasa disebut KM juga sebagai salah satu upaya perusahaan dalam mengelola pengetahuan dan meningkatkan kinerja dan komitmen organisasi karyawan. Pengelolaan pengetahuan yang dilakukan oleh perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik tanpa tindakan dan interaksi para karyawannya. Di sinilah, pentingnya karyawan melakukan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) untuk membangun KM yang baik di dalam perusahaan.

Menurut Kessel et al., (2012), *knowledge sharing* adalah sebuah proses komunikasi interaktif antar individu satu dengan yang lain di dalam suatu kelompok yang menciptakan hubungan saling bergantung untuk mencapai tujuan bersama.

Kegiatan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) perlu didukung oleh organisasi dengan memfasilitasi proses berbagi dan memastikan karyawan melakukan berbagi pengetahuan secara maksimal, mengingat melalui kegiatan berbagi pengetahuan ini akan banyak manfaat yang diperoleh bagi organisasi (Subrata, 2017). Berbagi pengetahuan penting untuk dipraktikkan dalam bisnis

untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, meningkatkan persaingan dengan perusahaan lain, mempertahankan karyawan dari kemungkinan *turnover*, meningkatkan produktivitas dan mengembangkan sumber daya manusia yang berinovasi dan kreatif (Razak, et al., 2016).

Dalam organisasi berbasis digital, *knowledge sharing* menjadi faktor strategis karena transformasi digital membutuhkan pertukaran pengetahuan, pembelajaran organisasi, dan kolaborasi lintas unit kerja secara cepat dan berkelanjutan. *Knowledge sharing* memungkinkan transfer pengalaman, kemampuan teknologi, dan pengetahuan digital antar individu maupun antar unit organisasi sehingga mampu mempercepat adaptasi organisasi terhadap perubahan teknologi. Namun dalam praktiknya, *knowledge sharing* seringkali menghadapi hambatan seperti rendahnya budaya berbagi informasi, kurangnya kolaborasi, serta adanya kecenderungan individu menyimpan pengetahuan sebagai kekuatan personal. Beberapa penelitian dan studi literatur menunjukkan keterkaitan antara *knowledge sharing* dan komitmen dalam suatu organisasi.

Penelitian yang dilakukan Perkasa dan Rahyuda (2024) dengan judul *The Effect of Authentic Leadership on Organizational Commitment Mediated by Knowledge Sharing* dengan tujuan menganalisis pengaruh *Authentic Leadership* terhadap *Organizational Commitment* yang dimediasi oleh *Knowledge Sharing*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Authentic Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment*, *Authentic Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Knowledge Sharing* dan *Knowledge Sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment*. Berbagai penelitian dan studi literatur menunjukkan keterkaitan antara *knowledge sharing* dan komitmen karyawan dalam suatu organisasi.

Penelitian yang dilakukan Curado dan Vieira, (2019) dengan judul *Trust, Knowledge Sharing and Organizational Commitment in SMEs* yang bertujuan untuk memperluas pengetahuan tentang hubungan yang mendasari antara Kepercayaan, Berbagi Pengetahuan (*Knowledge Sharing*) dan komitmen organisasi (*Organizational Commitment*) dalam usaha kecil dan menengah (UKM), dengan menguji peran mediator *Knowledge Sharing* (KS) antara dimensi Kepercayaan dan Komitmen Organisasi. Studi ini menggunakan sampel 582 UKM dan menguji

pemodelan persamaan struktural mengikuti pendekatan kuadrat terkecil parsial. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa Kepercayaan secara positif dan signifikan memengaruhi *Knowledge Sharing* dan *Organizational Commitment* afektif dan normatif. *Knowledge Sharing* secara parsial memediasi hubungan antara kepercayaan dan *Organizational Commitment*.

Dalam implementasi berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), PT Telkom Indonesia khususnya Regional Jabodetabek Jabar Banten dalam mengelola *Knowledge Management (KM)* diantaranya dilakukan dengan cara menghidupkan tradisi *knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan melalui forum sharing antar unit atau antar karyawan dengan para pakar/expert. Selain itu mendorong setiap karyawan dan unit-unit yang ada untuk aktif menuangkan idenya dan dikembangkan menjadi inovasi yang dapat membantu menyelesaikan permasalahan operasional atau mencari cara-cara baru sehingga prosedur kerja semakin sederhana, efektif dan efisien dengan memanfaatkan kemajuan teknologi saat ini.

Namun, dalam implementasi berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) tersebut, ditemukan beberapa issue yang terkait dengan *knowledge sharing*. Dalam konteks transformasi digital PT Telkom Indonesia melalui integrasi layanan IndiHome ke Telkomsel, implementasi *knowledge sharing* masih menghadapi berbagai tantangan yang berpotensi menghambat efektivitas transformasi organisasi. Ketidakpastian selama proses perubahan, menurunnya kepercayaan karyawan terhadap manajemen, perbedaan budaya kerja antara Telkom dan Telkomsel, rendahnya *psychological safety*, serta kesenjangan kompetensi digital dalam memanfaatkan platform *knowledge sharing* menjadi faktor yang mengurangi kemauan karyawan untuk berbagi pengetahuan. Kondisi tersebut tercermin dari masih rendahnya aktivitas pertukaran pengetahuan, minimnya partisipasi dalam forum diskusi maupun platform manajemen pengetahuan (KM), serta kecenderungan sebagian karyawan menyimpan pengetahuan dan pengalaman sebagai keunggulan pribadi, khususnya dalam kolaborasi lintas unit kerja.

Selain itu, perpindahan sekitar 850 karyawan Telkom ke Telkomsel dan pelaksanaan program pensiun dini meningkatkan risiko hilangnya pengetahuan (*knowledge loss*) apabila proses transfer pengetahuan tidak dikelola secara efektif. Di sisi lain, dukungan kepemimpinan dalam membangun budaya berbagi

pengetahuan juga dipersepsikan belum optimal. Berbagai kondisi tersebut berdampak pada menurunnya efektivitas pembelajaran organisasi, menghambat inovasi, dan melemahkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan dinamika industri telekomunikasi digital. Oleh karena itu, *knowledge sharing* menjadi faktor strategis yang perlu diperkuat untuk mendukung keberhasilan transformasi digital sekaligus meningkatkan *organizational commitment* karyawan. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian untuk mengukur sejauh mana *knowledge sharing* berpengaruh terhadap *organizational commitment* dalam konteks transformasi digital di PT Telkom Indonesia.

Implementasi transformasi digital berlangsung hingga ke seluruh wilayah operasional PT Telkom Indonesia, Tbk., termasuk Telkom Regional Jabodetabek, Jawa Barat, dan Banten yang ada di tiga provinsi, yaitu provinsi Banten, provinsi DKI Jakarta dan provinsi Jawa Barat. Regional Jabodetabek Jabar Banten merupakan salah satu wilayah strategis PT. Telkom Indonesia. Operasional regional ini mencakup pusat pemerintahan, pusat bisnis nasional, kawasan industri, startup digital, serta wilayah dengan tingkat penggunaan layanan digital tertinggi di Indonesia. Oleh karena itu, Telkom Regional Jabodetabek, Jawa Barat, dan Banten menjadi salah satu pusat implementasi strategi TLKM30 dan transformasi Digital Telco di lingkungan PT. Telkom Indonesia.

Dalam implementasi strategi TLKM 30, Telkom Regional Jabodetabek Jabar Banten memiliki peran penting dalam pengembangan *digital infrastructure*, *enterprise digital services*, *AI-based services*, *cloud ecosystem*, dan *digital connectivity*. Regional ini menjadi pusat pengembangan layanan *digital enterprise*, *cloud services*, *cybersecurity*, *managed services*, dan berbagai solusi digital lainnya yang mendukung transformasi bisnis perusahaan menuju Digital Telco. Kondisi tersebut menyebabkan organisasi menghadapi perubahan sistem kerja, perubahan budaya organisasi, serta peningkatan penggunaan teknologi digital dalam aktivitas operasional perusahaan.

Sebagai bagian integral dari struktur organisasi PT Telkom Indonesia, Tbk., Telkom Regional Jabodetabek Jabar Banten memiliki peran strategis dalam mengimplementasikan kebijakan transformasi digital Telkom Group, termasuk

pelaksanaan strategi *Fixed Mobile Convergence* (FMC), integrasi layanan IndiHome dari Telkom ke Telkomsel, serta *roadmap* transformasi TLKM30.

Berbagai perubahan tersebut tidak hanya memengaruhi organisasi pada tingkat korporat, tetapi juga berdampak langsung terhadap dinamika organisasi di tingkat regional, khususnya dalam aspek kepemimpinan transformasional, pengembangan kompetensi digital, iklim organisasi, dan budaya berbagi pengetahuan. Keberhasilan implementasi transformasi digital di lingkungan regional sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi dan mengelola perubahan (*transformational leadership*), kesiapan karyawan dalam menguasai teknologi digital (*digital competence*), terciptanya iklim organisasi (*organizational climate*) yang kondusif, serta efektivitas *knowledge sharing* sebagai sarana pembelajaran dan transfer pengetahuan. Keempat faktor tersebut berperan penting dalam membentuk dan meningkatkan komitmen organisasi (*organizational commitment*) karyawan, baik pada tingkat PT Telkom Indonesia secara keseluruhan maupun di Telkom Regional Jabodetabek Jabar Banten sebagai lokasi penelitian. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh *transformational leadership*, *digital competence*, dan *organizational climate* terhadap *organizational commitment* dengan *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi, sehingga diharapkan dapat memberikan gambaran empiris mengenai faktor-faktor yang menentukan keberhasilan transformasi digital melalui penguatan komitmen organisasi di lingkungan Telkom Regional Jabodetabek Jabar Banten.

Dari uraian dan penjelasan teori serta beberapa penelitian yang relevan, dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership*, *digital competence* dan *organizational climate* serta *knowledge sharing* menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational commitment* di suatu organisasi. Disisi lain, dari beberapa hasil penelitian yang relevan diperoleh pernyataan bahwa *knowledge sharing* menjadi variabel mediasi yang memengaruhi *organizational commitment* pada suatu organisasi.

Meskipun penelitian mengenai *transformational leadership*, *digital competence*, *organizational climate*, *knowledge sharing*, dan *organizational commitment* telah banyak dilakukan pada penelitian-penelitian sebelumnya, ditemukan adanya celah penelitian (*research gap*) dalam penelitian ini. Identifikasi

research gap merupakan langkah penting dalam penelitian untuk menunjukkan adanya kesenjangan empiris yang masih memerlukan kajian lebih lanjut. Kesenjangan tersebut dapat berupa inkonsistensi hasil penelitian terdahulu, perbedaan konteks penelitian, maupun keterbatasan model konseptual yang digunakan. Oleh karena itu, penelitian ini mengidentifikasi beberapa *research gap* yang menjadi dasar perlunya dilakukan penelitian mengenai pengaruh *Transformational Leadership*, *Digital Competence*, dan *Organizational Climate* terhadap *Organizational Commitment* dengan *Knowledge Sharing* sebagai variabel mediasi.

Celah penelitian (*research gap*) dalam penelitian ini, yaitu:

- 1) Gap konseptual: penelitian-penelitian terdahulu umumnya hanya menguji satu atau dua variabel anteseden terhadap *organizational commitment* secara parsial. Hingga saat ini, penelitian yang mengintegrasikan beberapa faktor individual, relasional, dan kontekstual dalam satu model untuk menjelaskan pembentukan *Organizational Commitment* masih terbatas.
- 2) Gap kontekstual: penelitian mengenai *organizational commitment* pada konteks perusahaan telekomunikasi digital di Indonesia masih terbatas. Selain itu, penelitian yang berfokus pada karyawan dengan tingkat *digital competence* yang relatif homogen juga belum banyak dilakukan.
- 3) Gap metodologis: penelitian yang menggunakan metode PLS-SEM dengan instrumen yang terdiri atas 100 indikator serta pengujian efek mediasi melalui teknik *bootstrapping* sebanyak 5.000 subsamples yang lebih *robust* masih relatif terbatas.
- 4) Gap Empiris: posisi *Knowledge Sharing* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Digital Competence* dan *Organizational Commitment* masih belum banyak diuji secara empiris dalam penelitian terdahulu.
- 5) Gap teoritis: Teori *Integrative Model of Organizational Behavior* (Colquitt, et al., 2022) menjelaskan bahwa karakteristik individu, mekanisme kelompok, dan mekanisme organisasi memengaruhi individual outcomes melalui individual mechanisms. Namun, model tersebut belum memberikan penjelasan yang memadai mengenai kondisi ketika *individual ability*, khususnya *Digital Competence* tidak dapat diterjemahkan menjadi perilaku sosial berupa

Knowledge Sharing dan keterikatan organisasional. Selain itu, belum terdapat penjelasan yang memadai apakah *Knowledge Sharing* berfungsi sebagai mekanisme penghubung bagi faktor individual, relasional, dan kontekstual. Keterbatasan penjelasan tersebut menjadi penting dalam konteks organisasi yang berbasis digital, ketika kompetensi digital berpotensi menjadi kemampuan dasar yang homogen dan tidak lagi menghasilkan variasi *outcome* organisasi.

Berdasarkan fenomena-fenomena dan celah penelitian tersebut, penelitian ini menjadi relevan dan penting dilakukan untuk memahami bagaimana *transformational leadership*, *digital competence*, dan *organizational climate* memengaruhi *organizational commitment* melalui *knowledge sharing* pada suatu perusahaan telekomunikasi digital seperti PT Telkom Indonesia sebagai perusahaan yang sedang menjalankan transformasi menuju perusahaan Digital Telco.

Penelitian ini menempatkan *Knowledge Sharing* sebagai variabel mediasi berdasarkan pertimbangan teoritis dan empiris bahwa *peningkatan Organizational Commitment* tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh *Transformational Leadership*, *Digital Competence*, dan *Organizational Climate*, tetapi juga melalui mekanisme berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*) di dalam organisasi. Dalam konteks perusahaan telekomunikasi digital yang menghadapi perubahan teknologi dan bisnis yang cepat, *Knowledge Sharing* menjadi proses strategis yang memungkinkan transfer pengalaman, pengetahuan, dan pembelajaran antarkaryawan sehingga mendukung terciptanya rasa memiliki, keterlibatan, dan komitmen terhadap organisasi. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menguji hubungan langsung antarvariabel, tetapi juga berupaya menjelaskan mekanisme bagaimana pengaruh tersebut terbentuk melalui peran *Knowledge Sharing*, sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori maupun praktik Manajemen Sumber Daya Manusia.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi pada era transformasi digital serta memberikan kontribusi praktis bagi PT Telkom Indonesia dalam mengelola sumber daya manusia dan organisasi untuk mendukung keberhasilan transformasi menuju perusahaan Digital Telco.

1.2 Pembatasan Penelitian

Berdasarkan penelusuran literatur baik dari teori yang mendasari maupun penelitian yang relevan, maka banyak faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi di suatu perusahaan, antara lain : kepuasan kerja, pemberdayaan karyawan, stress kerja, gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional, lingkungan kerja, karakteristik personal, karakteristik pekerjaan, struktur organisasi, pengalaman kerja, dukungan organisasi, kompetensi digital karyawan, iklim organisasi, aktivitas berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dan masih banyak faktor-faktor lainnya.

Dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang diduga kuat memengaruhi komitmen organisasi, mempelajari pendapat para ahli dan penelitian terdahulu serta keterbatasan peneliti dalam hal waktu, biaya, pengetahuan dan tenaga, maka penelitian ini dibatasi pada permasalahan terkait Kepemimpinan Transformasional (*Transformasional Leadership*), Kompetensi Digital (*Digital Competence*), Iklim Organisasi (*Organizational Climate*), Berbagi Pengetahuan (*Knowledge Sharing*) dan Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*) pada suatu perusahaan telekomunikasi digital di Indonesia.

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, untuk menjaga fokus dan ruang lingkup penelitian agar tetap terarah, penelitian ini dibatasi pada aspek untuk mengetahui lebih jauh “Pengaruh *Transformational Leadership*, *Digital Competence*, *Organizational Climate* terhadap *Organizational Commitment* dengan *Knowledge Sharing* sebagai Variabel Mediasi pada Suatu Perusahaan Telekomunikasi Digital”.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya maka identifikasi rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Commitment* ?
2. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan *Digital Competence* terhadap *Organizational Commitment* ?

3. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan *Organizational Climate* terhadap *Organizational Commitment* ?
4. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan *Transformational Leadership* terhadap *Knowledge Sharing* ?
5. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan *Digital Competence* terhadap *Knowledge Sharing* ?
6. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan *Organizational Climate* terhadap *Knowledge Sharing* ?
7. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan *Knowledge Sharing* terhadap *Organizational Commitment* ?
8. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Commitment* dengan mediasi *Knowledge Sharing* ?
9. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan *Digital Competence* terhadap *Organizational Commitment* dengan mediasi *Knowledge Sharing* ?
10. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan *Organizational Climate* terhadap *Organizational Commitment* dengan mediasi *Knowledge Sharing* ?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis, menemukan dan menguji pengaruh antar variabel:

1. *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Commitment*.
2. *Digital Competence* terhadap *Organizational Commitment*.
3. *Organizational Climate* terhadap *Organizational Commitment*.
4. *Transformational Leadership* terhadap *Knowledge Sharing*.
5. *Digital Competence* terhadap *Knowledge Sharing*.
6. *Organizational Climate* terhadap *Knowledge Sharing*.
7. *Knowledge Sharing* terhadap *Organizational Commitment*.
8. *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Commitment* dengan mediasi *Knowledge Sharing*.
9. *Digital Competence* terhadap *Organizational Commitment* dengan mediasi *Knowledge Sharing*.

10. *Organizational Climate* terhadap *Organizational Commitment* dengan mediasi *Knowledge Sharing*.

1.5 Signifikansi Penelitian

1.5.1 Signifikansi Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen, khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Teori-teori dalam penelitian ini, diharapkan mampu menguraikan permasalahan mengenai Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Digital, Iklim Organisasi, *Knowledge Sharing* dan Komitmen Organisasi pada perusahaan telekomunikasi digital, serta membuat konsep dan aktualisasi masalah yang dimunculkan terkait dengan komitmen organisasi dalam melakukan transformasi digital. Penelitian ini menitikberatkan kepada menemukan permasalahan yang tepat antara variabel independen dengan variabel dependen sebagai dasar penting bagi komitmen organisasi. Eksplorasi terhadap komitmen organisasi diharapkan menjadi usaha pengembangan kajian sumber daya manusia di Indonesia khususnya di industri telekomunikasi digital.

1.5.2 Signifikansi Praktis

Penelitian ini, diharapkan mampu memberi kontribusi pemikiran dan konsep yang dapat diimplementasikan khususnya pada perusahaan telekomunikasi digital dan secara umum pada perusahaan lainnya di industri telekomunikasi digital dalam melakukan transformasi bisnis, mengingat setiap industri harus melakukan adaptasi terhadap setiap perubahan yang sangat cepat seperti perubahan teknologi.

Secara praktis, penelitian ini, diharapkan mampu memberi kontribusi bagi perusahaan telekomunikasi digital seperti PT Telkom Indonesia, Tbk., Penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan pengetahuan sehingga bermanfaat untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Digital, Iklim Organisasi, *Knowledge Sharing* dan Komitmen Organisasi sehingga dapat mencapai tujuan organisasi.

1.5.3 Signifikansi Kebijakan

Penelitian ini memiliki signifikansi kebijakan yang penting bagi berbagai pemangku kepentingan. Bagi industri telekomunikasi, penelitian ini memberikan panduan implementasi *knowledge sharing* dan pengembangan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja perusahaan di era digital. Untuk perusahaan telekomunikasi digital PT. Telkom Indonesia, Tbk. secara khusus, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar optimalisasi proses *knowledge sharing*, penyusunan kebijakan pengembangan SDM berbasis kompetensi digital, serta penguatan iklim organisasi dan komitmen organisasi.

Dalam konteks pengembangan ilmu manajemen, penelitian ini berkontribusi pada pengayaan model teoretis dan pembuktian empiris hubungan antar variabel dalam konteks industri telekomunikasi digital. Bagi regulator, temuan penelitian dapat menjadi masukan untuk kebijakan pengembangan SDM sektor telekomunikasi digital dan standarisasi kompetensi yang dibutuhkan industri.

1.6 Kebaruan Penelitian (*State of The Art*)

Penelitian tentang komitmen organisasi sudah banyak dilakukan oleh para peneliti terdahulu, namun penelitian tentang komitmen organisasi melalui peningkatan kepemimpinan, kompetensi digital, iklim organisasi dan *knowledge sharing* dalam konteks perusahaan telekomunikasi digital dalam menjalankan transformasi digital di era digital masih terbatas jumlahnya.

Kebaruan (*state of the art*) penelitian ini menunjukkan kontribusi ilmiah yang membedakan penelitian ini dari penelitian terdahulu, baik dari aspek model penelitian, hubungan antarvariabel, dan konteks perusahaan telekomunikasi digital.

1. Penelitian ini menggunakan lima variabel, yaitu *Transformational Leadership*, *Digital Competence*, *Organizational Climate*, *Knowledge Sharing*, dan *Organizational Commitment* dalam satu model penelitian. Penelitian yang menguji kelima variabel tersebut secara integratif pada konteks perusahaan telekomunikasi digital masih sangat terbatas, sehingga penelitian ini memiliki relevansi dan nilai kebaruan.
2. Penelitian ini tidak mengembangkan skala pengukuran baru (*scale development*), melainkan menggunakan dan memvalidasi skala yang telah

dikembangkan oleh peneliti terdahulu untuk menguji model hubungan antarvariabel pada konteks perusahaan telekomunikasi digital. Oleh karena itu, kebaruan penelitian ini terletak pada pengembangan model konseptual, konteks penelitian, serta pembuktian empiris yang menguji pengaruh *Transformational Leadership*, *Digital Competence*, dan *Organizational Climate* terhadap *Organizational Commitment* dengan *Knowledge Sharing* sebagai variabel mediasi, yang masih jarang ditemukan dalam penelitian terdahulu, khususnya pada perusahaan telekomunikasi digital.

3. Model penelitian yang diusulkan diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *Organizational Commitment* melalui peran *Transformational Leadership*, *Digital Competence*, *Organizational Climate*, dan *Knowledge Sharing*.
4. Secara praktis, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi perusahaan telekomunikasi digital dalam merumuskan strategi untuk meningkatkan *Organizational Commitment* melalui penguatan kepemimpinan transformasional, kompetensi digital, iklim organisasi, dan budaya *Knowledge Sharing* guna mendukung keberhasilan transformasi digital.

Keempat aspek kebaruan tersebut menunjukkan bahwa penelitian ini memiliki nilai kebaruan, relevansi akademis, dan kontribusi praktis, sehingga layak untuk dilakukan.