



IMPLEMENTASI *LEARNING ORGANIZATION* UNTUK MEMBENTUK *DIGITAL TALENT YANG FUTURE FIT IN* PT TELKOM INDONESIA (PERSERO) TBK

BUNGA FAISA AGISTA



PROGRAM STUDI SARJANA BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2024

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PERNYATAAN MENGENAI SKRIPSI DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi dengan judul “Implementasi *Learning Organization* untuk Membentuk *Digital Talent* yang *Future Fit* in PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Desember 2024

Bunga Faisa Agista
K1401201015



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

ABSTRAK

BUNGA FAISA AGISTA. Implementasi *Learning Organization* untuk Membentuk *Digital Talent* yang *Future Fit in* PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Dibimbing oleh LIEN HERLINA dan RADEN ISMA ANGGRAINI.

PT Telkom membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki *digital competencies* yang sesuai dengan kebutuhan *digital learning & working culture*. *Digital competencies* menjadi keterampilan yang sangat penting dalam mendukung transformasi perusahaan menjadi *digital telco*. Implementasi *learning organization* memiliki peran penting dalam membentuk *digital talent* dengan menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan di seluruh tingkatan perusahaan. Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi langkah strategis yang telah dilakukan oleh perusahaan, mengidentifikasi tingkat kematangan perusahaan dalam menerapkan *learning organization*, menganalisis implementasi *learning organization*, dan merumuskan strategi pengembangan. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Telkom telah mengimplementasikan lima karakteristik *learning organization* dan mencapai tingkat inovatif berdasarkan model kematangan Brandon Hall Group. Berdasarkan analisis implementasi *learning organization* menggunakan DLOQ, tingkat pembelajaran tim mendapatkan skor terendah. Berdasarkan analisis tersebut, telah disusun tiga rekomendasi strategi pengembangan *digital talent* pada level tim.

Kata kunci: *Digital Competencies, Digital Learning and Working Culture, Digital Talent, Knowledge Management, Learning Organization*

ABSTRACT

BUNGA FAISA AGISTA. Implementation of *Learning Organization* to Form *Future Fit Digital Talent* in PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Supervised by LIEN HERLINA and RADEN ISMA ANGGRAINI.

PT Telkom needs human resources who have *digital competencies* that meet the needs of *digital learning & working culture*. *Digital competencies* are very important skills in supporting the company's transformation into a *digital telco*. *Learning organization* implementation has an important role in shaping *digital talent* by creating a culture of continuous learning at all levels of the company. The purpose of this research is to identify strategic steps that have been taken by the company, identify the company's maturity level in implementing a *learning organization*, analyze the implementation of a *learning organization*, and formulate a development strategy. This research uses a qualitative descriptive approach. The results showed that PT Telkom has implemented five characteristics of a *learning organization* and reached an innovative level based on the Brandon Hall Group maturity model. Based on the analysis of *learning organization* implementation using DLOQ, the team learning level gets the lowest score. Based on this analysis, three recommendations for *digital talent* development strategies at the team level have been prepared.

Keywords: *Digital Competencies, Digital Learning and Working Culture, Digital Talent, Knowledge Management, Learning Organization*

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2024
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



IMPLEMENTASI *LEARNING ORGANIZATION* UNTUK MEMBENTUK *DIGITAL TALENT* YANG *FUTURE FIT* IN PT TELKOM INDONESIA PERSERO (TBK)

BUNGA FAISA AGISTA

Skripsi
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana pada
Program Studi Bisnis

**PROGRAM STUDI SARJANA BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2024**



@Hak cipta milik IPB University

Tim Penguji pada Ujian Skripsi:

- 1 Dr. Ir. Popong Nurhayati, M.M.
- 2 Dr. Nur Hasanah, S.Kom., M.Eng.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Judul Skripsi : Implementasi *Learning Organization* untuk Membentuk *Digital Talent yang Future Fit* in PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk

Nama : Bunga Faiza Agista

NIM : K1401201015

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Ir. Lien Herlina, M.Sc.



Pembimbing 2:
Raden Isma Anggraini, S.P., M.M.



Diketahui oleh

Ketua Program Studi:
Dr. Siti Jahroh, B.Sc., M.Sc.
NIP. 197711262008122001



Tanggal Ujian: 21 November 2024

Tanggal Lulus: 3 Desember 2024



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah subhanahu wa ta'ala atas segala karunia-Nya sehingga, penulis dapat menyelesaikan penulisan tugas akhir yang berjudul “Implementasi *Learning Organization* untuk Membentuk *Digital Talent* yang *Future Fit* in PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk”.

Ucapan Terima kasih peneliti berikan sebesar-besarnya kepada para pihak berikut:

1. Ir. Lien Herlina, M.Sc. dan Raden Isma Anggraini, S.P., M.M. selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dan banyak memberi saran ataupun masukan sehingga, peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini;
2. Asaduddin Abdullah B.Sc., M.Sc. selaku dosen seminar yang telah memberikan kritik dan saran yang membangun untuk menyempurnakan skripsi ini;
3. Dr. Ir. Popong Nurhayati, M.M. dan Dr. Nur Hasanah, S.Kom., M.Eng. Dosen penguji yang telah memberikan kritik dan saran yang membangun untuk menyempurnakan skripsi ini;
4. Dosen dan tenaga kependidikan Sekolah Bisnis IPB yang telah mendidik dan membimbing peneliti selama proses perkuliahan;
5. Telkom Corporate University Center terkhusus unit *School of Digital Platform and Services* (SoDPS) yang telah memberikan izin dan kesempatan untuk peneliti melaksanakan *capstone project* dan penelitian tugas akhir ini;
6. Bapak Usep Sudiono dan Ibu Nani Sumarni selaku orang tua yang telah memberikan dukungan baik berupa moril, finansial, dan segala bentuk dukungan lain yang diberikan selama proses perkuliahan hingga pengerjaan skripsi ini;
7. Kayla Revanka Syadira dan Trisha Putri Maharani selaku adik peneliti yang telah memberikan semangat dan motivasi untuk peneliti;
8. Keluarga besar Alm Bapak Jaenudin yang telah memberikan dukungan baik berupa moril maupun finansial selama proses perkuliahan hingga saat ini;
9. Anjumi, Atika, dan Widi selaku sahabat peneliti di perkuliahan yang selalu memberikan semangat, motivasi, dan kebahagiaan selama masa perkuliahan;
10. Sahabat Alumni Angkatan 20 SMAN 15 Garut yang selalu memberikan semangat dan dukungan selama proses perkuliahan hingga saat ini;
11. Teman-teman Sekolah Bisnis 57 yang telah kebersamaan selama 4 tahun masa perkuliahan.

Peneliti berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak yang membutuhkan. Terima kasih.

Bogor, Desember 2024

Bunga Faisa Agista

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan	4
1.4 Manfaat	4
1.5 Ruang Lingkup	4
II TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 <i>Learning Organization</i>	5
2.2 <i>Learning Organization Maturity Model</i>	5
2.3 <i>Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ)</i>	6
2.4 <i>Digital Talent</i>	8
2.5 Peran <i>Digital Talent</i> yang <i>Future Fit</i>	8
2.6 <i>Knowledge Management</i>	9
2.7 Penelitian Terdahulu	10
2.8 Kerangka Pemikiran	13
III METODE	15
3.1 Lokasi dan Waktu	15
3.2 Pendekatan Penelitian	15
3.3 Jenis, Sumber, dan Teknik Pengumpulan Data	15
3.4 Teknik Penentuan Narasumber	17
3.5 Teknik Pengolahan dan Analisis Data	17
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	21
4.1 Gambaran Umum PT Telkom	21
4.2 Identifikasi Langkah Strategis PT Telkom dalam Mengidentifikasi Kebutuhan Keterampilan Digital Karyawan dan Merancang Solusi Pembelajaran	22
4.3 Identifikasi Tingkat Kematangan PT Telkom dalam Mengimplementasikan <i>Learning Organization</i>	28
4.4 Analisis Implementasi <i>Learning Organization</i> di PT Telkom	35
4.5 Formulasi Strategi Pengembangan <i>Digital Talent</i> untuk Memastikan Keterampilan Karyawan Relevan di Masa Depan	45
V SIMPULAN DAN SARAN	52
DAFTAR PUSTAKA	54
LAMPIRAN	57
RIWAYAT HIDUP	76



DAFTAR TABEL

1 Penelitian terdahulu	11
2 Jenis, sumber, dan teknik pengumpulan data	15
3 Narasumber penelitian	17
4 Penjelasan <i>learning organization maturity model</i>	18
5 Model kematangan pembelajaran dan pengembangan Brandon Hall Group	19
6 Hasil identifikasi <i>learning organization maturity model</i>	28
7 Pihak-pihak yang terlibat dalam aktivitas <i>learning</i> di unit SoDPS	31
8 Hasil analisis dimensi <i>continuous learning</i>	36
9 Hasil analisis dimensi <i>inquiry and dialogue</i>	37
10 Hasil analisis dimensi <i>team learning</i>	38
11 Hasil analisis dimensi <i>embedded system</i>	39
12 Hasil analisis dimensi <i>empowerment people</i>	40
13 Hasil analisis dimensi <i>system connection</i>	41
14 Hasil analisis dimensi <i>provide strategic leadership</i>	42
15 Hasil analisis setiap dimensi <i>learning organization</i>	42
16 Hasil analisis <i>learning organization</i> berdasarkan tingkat pembelajaran	43

DAFTAR GAMBAR

1 <i>The Seven Dimensions of the Learning Organizations</i>	8
2 Kerangka Pemikiran	14
3 Logo PT Telkom	21
4 Lokasi Telkom CorpU Bandung	22
5 <i>Digital skill matrix</i> unit SoDPS	25
6 Proses desain modul pembelajaran	26
7 <i>Kirkpatrick's Evaluation Model</i>	27
8 <i>Learning value chain</i> Telkom CorpU	33
9 Analisis Tingkat Pembelajaran	43



DAFTAR LAMPIRAN

1 Struktur organisasi Telkom CorpU	58
2 Kuesioner penelitian identifikasi tingkat kematangan PT Telkom dalam mengimplementasikan <i>learning organization</i>	59
3 Hasil <i>in-depth interview</i> identifikasi tingkat kematangan PT Telkom dalam mengimplementasi <i>learning organization</i>	61
4 Hasil <i>member check</i> identifikasi tingkat kematangan PT Telkom dalam mengimplementasikan <i>learning organization</i>	62
5 Kuesioner penelitian analisis implementasi <i>learning organization</i> di PT Telkom	63
6 Hasil <i>in-depth interview</i> analisis implementasi <i>learning organization</i> di PT Telkom menggunakan DLOQ	66
7 Hasil <i>member check</i> analisis implementasi <i>learning organization</i> di PT Telkom	68
8 Tabel Ringkasan Hasil Wawancara	71
9 Dokumentasi penelitian	75

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah

2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.