

ADAPTASI PERUSAHAAN TELEKOMUNIKASI INDONESIA DALAM MENGHADAPI ERA DISRUPSI

Keisha Dinya Solihati; Adriwati
Politeknik STIA LAN Jakarta

keisha.dinya@gmail.com, aadriwati@gmail.com

Abstract

PT. Telkom Indonesia (Telkom) as an incumbent player in the telecommunications sector needs to anticipate disruption phenomena, where threats come quickly and can come from direct or indirect competitors. Telkom has historically played a role as a telecommunications operator and provider in Indonesia, hence the Indonesian telecommunications market today is different from before. This study aims to analyze Telkom's decision to adapt and respond to the era of disruption. With a quantitative method that uses surveys on the community and also uses secondary data in the form of document study. Data processing was carried out with SPSS and analysis using descriptive statistics. Based on research, Telkom for the Consumer business segment can be said to have adapted and adjusted the business model with the launch of IPTV IndiHome and not only applied to landline services. Meanwhile, based on customer satisfaction, Telkom still needs to improve services to ensure the satisfaction and loyalty of its customers.

Keywords: *author guidelines; jurnal good governance; template artikel*

Abstrak

PT. Telkom Indonesia (Telkom) sebagai pemain lama di sector telekomunikasi perlu mengantisipasi fenomena disrupsi, dimana ancaman datang secara cepat dan bisa berasal dari pesaing langsung maupun tidak langsung. Telkom dalam sejarahnya berperan sebagai pengelola dan penyedia telekomunikasi di Indonesia, adapun pasar telekomunikasi Indonesia saat ini sudah berbeda dengan dahulu. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa keputusan Telkom dalam beradaptasi dan merespon era disrupsi. Dengan metode kuantitatif yang menggunakan survey pada masyarakat dan juga menggunakan data sekunder berupa telaahan dokumen. Pemrosesan data dilakukan dengan SPSS dan analisis menggunakan statistic deskriptif. Berdasarkan hasil penelitian, Telkom untuk segmen bisnis *Consumer* dapat dikatakan telah beradaptasi dan menyesuaikan model bisnis denhan peluncuran IPTV IndiHome dan tidak terpaku hanya pada layanan landline saja. Adapun berdasarkan kepuasan pelanggan, Telkom masih perlu meningkatkan pelayanan untuk memastikan kepuasan dan kesetiaan para pelanggannya.

Kata Kunci: *disrupsi, sector telekomunikasi, konsumen*

PENDAHULUAN

Revolusi industri 4.0 merupakan fenomena saat ini dimana banyak pekerjaan dan aspek hidup telah dipengaruhi oleh teknologi koneksi jaringan, *cyber*, *internet of things* dan bahkan *artificial intelligence*. Keputusan dan kebutuhan bisnis pada saat ini bersifat real time dan sangat dinamis, sehingga tuntutan atas kesesuaian, aksesibilitas, serta bagaimana memenuhi kebutuhan konsumen secara cepat membuat banyak model bisnis masa lalu menjadi usang dan tidak lagi relevan. Digitalisasi, daya komputasi, analisis data telah menciptakan banyak terobosan di banyak sektor kehidupan kita, selain itu, perubahan ini juga menyebabkan gangguan di banyak aspek, sehingga membuat banyak hal yang 'sebelumnya normal' dianggap usang dan ditinggalkan.

Disrupsi ini berpotensi sebagai peluang untuk meningkatkan perekonomian. Namun, ada juga beberapa risiko dimana era ini menjadi serangan bagi industri yang tidak dapat mengatasi perubahan dan beradaptasi. Posisi 'pemain lama' atau incumbent dapat tergenser karena inovasi baru yang terus muncul dari para pendatang baru. Sektor

telekomunikasi merupakan salah satu industri yang terus dituntut untuk berkembang dan meningkat sesuai dengan perkembangan zaman. Di Indonesia ada beberapa pemain *incumbent* hingga saat ini yang saling berkompetisi satu sama lain, untuk sektor telepon seluler misalnya ada PT. Telkom Tbk (Telkom), PT. Indosat Tbk (Indosat Ooredoo), dan PT. XL Axiata Tbk (XL). Namun kini, persaingan pasar di sektor ini tidak hanya bagaimana unggul di antara kompetitor sejenis, tetapi juga harus mempertahankan posisinya dalam menghadapi perubahan dan serangan disruptif meski dari pemain di luar arena namun ternyata dapat memenuhi kebutuhan konsumen dalam berkomunikasi juga seperti WhatsApp, LINE, Skype, Facetime, dll. Persaingan juga kini meluas dan dapat terjadi bahkan di luar sektor bisnis telekomunikasi, seperti dengan Gojek/GRAB, dimana pada dasarnya Gojek maupun GRAB adalah bisnis transportasi tetapi kemudian berkembang dan menyediakan platform multi-layanan dan juga menggunakan pembayaran digital. Secara tidak langsung, hal ini dapat mengancam penurunan laba yang dapat dimiliki perusahaan telekomunikasi, yaitu dengan dibangunnya fitur *chat room* dan juga fitur Go-Food yang memungkinkan pelanggan memesan makanan tanpa harus menggunakan layanan telepon/SMS.

Seorang futuris Gerd Leonhard mengatakan bahwa era disrupsi dan digitalisasi diprediksi akan menghilangkan sekitar 1-1,5 miliar pekerjaan pada periode 2015-2025 akibat tergantikannya posisi manusia dengan mesin dan otomatisasi (Gerd Leonhard, 2016). Meski hingga saat ini pertumbuhan sektor telekomunikasi masih positif, namun para pelaku industri sector telekomunikasi sudah seharusnya mengambil langkah preventif dan responsif untuk menjawab tantangan di era disrupsi. Umumnya ancaman terbesar akan dirasakan para pemain lama dimana pendatang baru dengan model bisnis yang belum ada dapat menggeser posisi mereka dalam waktu yang singkat. Oleh karena itu, penulis bertujuan untuk melakukan penelitian tentang adaptasi pemain sektor Telekomunikasi dalam menghadapi era disrupsi ini dan bagaimana strategi mereka ke depannya, batasan ruang lingkup penelitian ini adalah pada PT. Telkom Indonesia (Telkom), sebagai perusahaan BUMN yang sudah lama berdiri di sektor ini.

KAJIAN LITERATUR

Inovasi disruptif menjelaskan fenomena dimana suatu inovasi mengubah pasar atau sektor yang ada dengan menawarkan produk yang lebih sederhana, lebih nyaman, mudah diakses, dan terjangkau (kesederhanaan, kenyamanan, aksesibilitas, dan keterjangkauan). Teori ini menjelaskan fenomena dimana suatu inovasi menggantikan sistem lama dengan cara baru, berpotensi mengubah tatanan yang ada dan mengganti pemain lama dengan yang baru, karena inovasi ini menawarkan hal-hal yang lebih sederhana, lebih nyaman, akses yang lebih luas dan lebih mudah, lebih efisien dan lebih murah.

Awalnya, inovasi disruptif biasanya terbentuk di pasar terbatas (*niche market*) yang terkesan tidak menarik atau tidak penting bagi pelaku industri yang sudah ada (*incumbent*). Dalam teori Christensen, para *incumbent* seringkali meremehkan pendatang baru yang menawarkan alternatif dengan kualitas yang lebih murah dan berbeda, namun pada akhirnya produk atau ide baru yang ditawarkan ini membawa preferensi baru dari masyarakat dan mengubah kebiasaan sehari-hari (Christensen, 2015). Perbedaan antara konvensional (dunia lama) dan disrupsi (dunia baru) dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

| Konvensional | Disrupsi |
|-----------------------------------|--------------------------------------|
| 1. Linear dan data historis waktu | 1. <i>Real time</i> dan eksponensial |

| Konvensional | Disrupsi |
|--|---|
| 2. Ekonomi kepemilikan (Memiliki, menguasai, mengintegrasikan) | 2. Ekonomi berbagi (berbagi, akses) |
| 3. Ekonomi berdasar urutan (mengantri / pada satu jalur) | 3. Ekonomi berdasar permintaan (tersedia Ketika dibutuhkan) |
| 4. Pasokan-permintaan tunggal | 4. Pasokan-permintaan jaringan |
| 5. Pesaing/competitor yang jelas | 5. Pesaing/competitor yang tidak jelas |

(Source: Kasali, 2017)

Dunia bisnis akan kerap terdisrupsi, hal ini karena (Kasali, 2017):

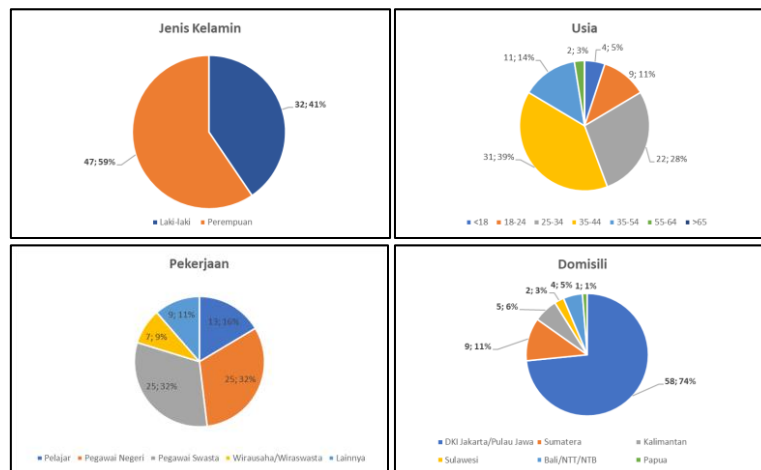
- Adanya disrupsi berdampak kepada penghematan pengeluaran. Hal ini dikarenakan adanya penyederhanaan proses bisnis yang mengakibatkan biaya semakin murah.
- Produk yang dihasilkan melalui inovasi umumnya berkualitas lebih baik dibandingkan dengan produk sebelumnya yang dibuat secara konvensional. Akibatnya konsumen pun beralih karena produk yang dibuat lebih *relate* dengan kebutuhan mereka dan sesuai dengan perkembangan zaman
- Terbukanya peluang pasar baru. Dengan adanya disrupsi, cakupan pasar bisnis menjadi lebih luas, bahkan berpotensi untuk membuat pasar baru dengan produk atau layanan yang belum pernah ada.
- Dengan inovasi disrupsi, hasil produk atau jasa akan lebih mudah diakses oleh konsumen.
- Akibat disrupsi semua hal menjadi serba lebih baik, mulai dari lebih hemat waktu hingga lebih efisien.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan kumpulan data yang digunakan penulis adalah berdasarkan survey terhadap masyarakat dengan batasan ruang lingkup yang difokuskan pada situasi dan kondisi PT. Telkom Indonesia (Telkom) dengan Batasan segmen bisnis unit *Consumer* saja. Penulis mengolah dan menganalisis kumpulan data menggunakan pengolahan data kuantitatif dengan perangkat SPSS, pendekatan yang digunakan adalah dengan melihat respon dari para responden dan menganalisisnya secara deskriptif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menerima respon dari 79 responden, Data responden yang diperoleh dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, pekerjaan, dan domisili dengan demografi sebagai berikut:



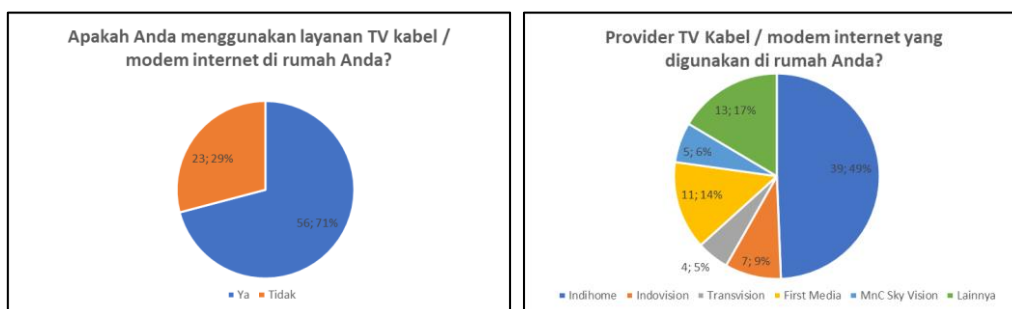
Grafik 1. Demografi Responden
 (Sumber: Olahan Penulis)

Dari data demografisnya, jumlah responden yang didapat masih terbatas namun untuk variansi sudah cukup beragam dan tersebar di masing-masing kelompok kategori.



Grafik 2. Kepemilikan dan Penggunaan Telepon Rumah
 (Sumber: Olahan Penulis)

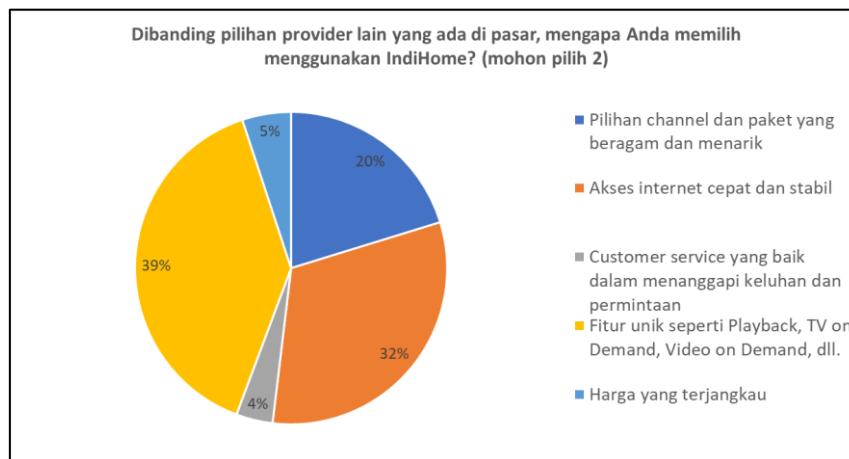
Berdasarkan data, responden yang memiliki telepon kabel tetap (*fixed wireline*/telepon rumah) adalah sebanyak 38%, dan yang tidak memiliki telepon tetap sebanyak 62%. Hal ini menunjukkan peralihan masyarakat yang sudah semakin tidak memerlukan keberadaan telepon rumah di domisilinya. Selain itu, terkait frekuensi penggunaan telepon rumah, dari responden yang sama juga diketahui bahwa sebanyak 21% responden menjawab tidak pernah menggunakannya, 56% sangat jarang menggunakan, 20% terkadang menggunakan, dan 3% menjawab sering menggunakan. Dari hal ini, dapat disimpulkan bahwa kepemilikan telepon rumah tidak berbanding lurus dengan penggunaannya, penggunaan telepon rumah sudah semakin jarang dan berkurang di masyarakat yang dipengaruhi oleh adanya perangkat komunikasi yang lebih fleksibel dan dinamis yaitu perkembangan *mobile phone*.



Grafik 3. Kepemilikan dan Pilihan TV kabel/Modem Internet
 (Sumber: Olahan Penulis)

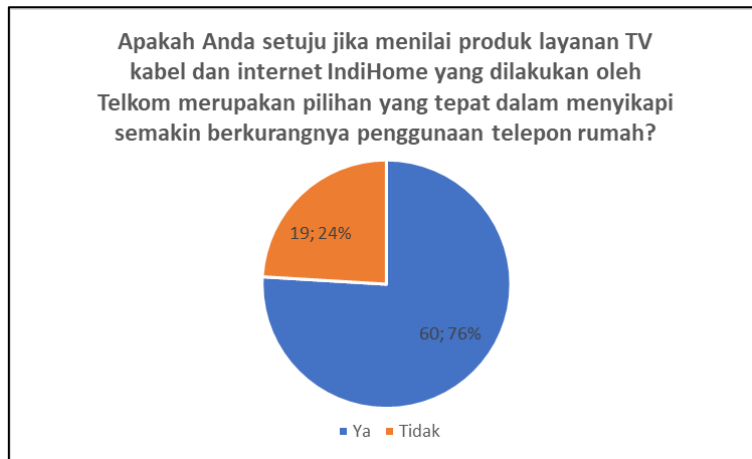
Kemudian, untuk kepemilikan layanan TV kabel/modem internet di rumah, 71% responden menjawab telah memiliki akses TV kabel/modem internet, sedangkan 29% responden belum memiliki akses yang sama. Hal ini menunjukkan bahwa seiring dengan perkembangan ilmu dan teknologi membuat kebutuhan akan jaringan internet semakin luas dan dibutuhkan oleh hampir semua kalangan. Meski TV kabel dan modem internet bukanlah kebutuhan primer, namun dunia yang kerap beradaptasi dengan layanan dan hal-hal yang ditawarkan dengan internet, membuat kebutuhan masyarakat akan hal ini menjadi sangat tinggi pula. Indonesia sendiri merupakan salah satu negara dengan jumlah pengguna internet terbanyak di dunia. Ke depannya, angka ini akan terus bertambah seiring dengan kemajuan dan peningkatan taraf hidup masyarakat.

Berdasarkan kuesioner juga diketahui bahwa IndiHome yang diluncurkan oleh PT.Telkom Indonesia menjadi pemimpin pasar dalam layanan TV kabel/modem internet dengan respon kepemilikan sebanyak 49%, kemudian 17% untuk lainnya, 14% untuk First Media, 9% untuk IndoVision, 6% untuk MnC Sky Vision dan 5% untuk TransVision.



Grafik 4. Preferensi Keunggulan IndiHome
(Sumber: Olahan Penulis)

Dari responden yang memilih IndiHome, kemudian ditanyakan factor keunggulan IndiHome yang membuat responden memilih provider tersebut, dan didapatkan hasil bahwa keunggulan utama yang membedakan IndiHome dari pesaing lainnya adalah Fitur Unik playback, dll. (39%), kemudian Akses Interet yang Cepat dan Stabil (32%), Pilihan Channel dan Paket Beragam (20%), Harga yang terjangkau (5%), dan *Customer Service* yang baik (4%). Fitur menonton dengan metode *playback*, dan TV on Demand ternyata dianggap sebagai pembeda yang memang belum dimiliki oleh competitor sejenis. Kemudian Internet yang cepat dan stabil juga menjadi keunggulan dan dimungkinkan karena Telkom menggunakan layanan digital dengan menggunakan teknologi fiber optic. Lalu pilihan Channel dan Paket yang beragam dan menarik. IndiHome sendiri memiliki ragam pilihan paket yang fleksibel, yaitu *double play/2P* (Internet+telepon rumah) ataupun paket *triple play/3P* (internet+TV kabel+telepon rumah) hal ini merupakan bentuk perkembangan model bisnis Telkom yang sebelumnya kerap dikenal sebagai penyedia jasa telekomunikasi dengan kabel saja.



Grafik 5. IndiHome sebagai bentuk adaptasi Telkom
 (Sumber: Olahan Penulis)

Tabel 2. Adaptasi Segmen Bisnis Consumer pada Telkom

| | Telkom | Telkom Adaptation (>2015) |
|-----------------|--|--|
| <i>Consumer</i> | <i>Landlines, Internet via LAN, call center fixed line</i> | <i>high-speed internet, landlines, IPTV melalui IndiHome. (Fixed Voice, Fixed Broadband Video/TV, E-commerce Digital Life & Life Content) dan sebaga pemilik pangsa terbesar di fixed broadband and IPTV</i> |

(Sumber: Olahan Penulis)

Sebanyak 76% dari responden juga menyetujui bahwa layanan TV Kabel dan internet IndiHome merupakan bentuk pilihan bisnis yang dikembangkan Telkom dalam menyikapi semakin berkurangnya penggunaan telepon rumah. Sedangkan 24% lainnya tidak beranggapan demikian. Dapat dilihat bahwa Telkom memang telah merubah model bisnisnya, lini telepon dahulu masuk pada segmen unit bisnis Consumer di Telkom, yang dimana porsi pendapatan utamanya adalah dari jalur telepon rumah, kantor dan call center (layanan fixed line), namun seiring dengan perkembangan zaman dimana telepon tetap semakin ditinggalkan, Telkom juga merubah layanan di bisnis Consumer dimana sekarang menjadi menyediakan high-speed internet, IPTV melalui IndiHome dan juga *landline* yang semua dibantu dengan teknologi fiber optic.



Grafik 6. Kepuasan dan Nilai Rekomendasi
(Sumber: Olahan Penulis)

Dari sisi kepuasan pengguna, nilai rata-rata pengguna IndiHome dalam merekomendasikan provider IndiHome ke kerabatnya adalah sebesar 7,19. Hal ini menunjukkan, meski IndiHome terpilih sebagai provider yang paling banyak digunakan secara mayoritas, namun belum semua pelanggan betul-betul merasa puas dengan layanan yang diberikan dan masih terdapat aspek-aspek yang dapat dikembangkan dari IndiHome.

PENUTUP

Disrupsi dapat menjadi peluang atau risiko, dan sangat mungkin terjadi terus menerus karena perkembangan teknologi yang pesat dan perubahan tuntutan masyarakat. Secara keseluruhan, Telkom pada segmen bisnis Consumer telah melakukan Langkah-langkah antisipasi dengan perubahan model bisnisnya untuk menyikapi perubahan zaman. Transformasi dan ekspansi yang dilakukan Telkom hari ini menunjukkan komitmen Telkom untuk melawan pertumbuhan kompetitif yang disruptif dan menjadi salah satu perusahaan telekomunikasi digital terbesar di Asia Pasifik.

Segmen Konsumer sendiri menjanjikan untuk Telkom dimana penetrasi di Indonesia masih rendah, Pertumbuhan Pasar yang tinggi dan pertumbuhan Pangsa Pasar yang baik bagi Telkom. Namun, Telkom melalui IndiHome masih perlu mengupayakan perbaikan-perbaikan pelayanan untuk memastikan kesetiaan dan kepuasan para penggunanya. Telkom perlu terus memperkuat kapabilitas digital dalam hal layanan, infrastruktur, dan pengalaman digital pelanggan. Dari sisi layanan, Telkom harus mampu terus memperkuat dan mengembangkan layanan digital sesuai kebutuhan pelanggan sekaligus meningkatkan daya saing bisnis. Peningkatan kapasitas sumber daya manusianya juga perlu dilakukan secara berkesinambungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus, Pribadiono. (2016). Transportasi Online Vs Transportasi Tradisional Non-Online Persaingan Tidak Sehat Aspek Pemanfaatan Aplikasi Oleh Penyelenggara Online. *Lex Jurnalica, Volume 13 Nomor 2*, Agustus 2016, 126 – 138.
- Andrews, J. G., et all (2014). What will 5G be? *IEEE Journal on Selected Areas in Communications*, 32(6), 1065–1082. Retrieved from <https://doi.org/10.1109/JSAC.2014.2328098>

- Christensen, et al. (2015). What Is Disruptive Innovation? Harvard Business Review December 2015 Issue. Retrieved from <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>
- Karman. (2017). Disruptif Teknologi Internet Dan Eksistensi Media Cetak. *Jurnal Penelitian Komunikasi dan Opini Publik Volume 21 nomor 2*, Desember 2017, 182-192
- Kasali, Rhenald. (2017). *Disruption*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kasali, Rhenald. (2018). *The Great Shifting*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Leonhard, Gerd. (2016). *Technology vs. Humanity: The coming clash between man and machine (FutureScapes)*. England: Fast Future Publishing.
- Nurhajati, et al. (2018). Inovasi Disruptif: Tantangan Dan Peluang Bagi UKM. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia, Vol 1 No 2* (2018) Edisi Maret 2018, 214-226.
- Ohoitimur, Johanis, (2018). Disrupsi: Tantangan bagi Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Peluang bagi Lembaga Pendidikan Tinggi. *Jurnal RESPONS Volume 23 no 2*: 143-166
- Pekerjaan yang diprediksi punah akibat revolusi industri apa saja. (2018). Retrieved from <https://regional.kompas.com/read/2018/01/31/17225241/pekerjaan-yang-diprediksi-punah-akibat-revolusi-industri-apa-saja>
- Persentase Rumah Tangga yang Memiliki dan Menugusai Telepon Seluler 2012 – 2017. (2017). Retrieved from <https://www.bps.go.id/dynamictable/2015/11/10/982/persentase-rumah-tangga-yang-memiliki-menguasai-telepon-seluler-menurut-provinsi-dan-klasifikasi-daerah-2012-2017.html>
- Pengaturan Tarif Penyelenggaraan Telekomunikasi (2018). Retrieved from <https://www.indotelko.com/read/1550183015/kominfo-tarif-penyelenggaraan>
- Ritson, Neul. (2013). *Strategic Management*. London: BookBoon 2008
- Rothaermael, Frank T. (2013). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Pennsylvania: McGraw-Hill Irwin.
- Seminar Internasional Disruption Teknologi 4.0 (2018). Retrieved from <https://www.darmajaya.ac.id/seminar-internasional-disruption-teknologi-4-0-ini-kata-rektor-darmajaya/>
- Telkom (2019). *Telkom Annual Report 2018.*. Retrieved from <https://www.telkom.co.id/servlet/Satellite?c=Page&childpagename=AboutTelkomIndonesia%2FPage%2FTKASStockDetail&cid=1420610902532&d=Touch&pagename=AboutWapper>
- Telkom (2019). *Telkom Annual Report 2017.*. Retrieved from <https://www.telkom.co.id/servlet/Satellite?c=Page&childpagename=AboutTelkomIndonesia%2FPage%2FTKASStockDetail&cid=1420610902532&d=Touch&pagename=AboutWapper>
- Telkom (2019). *Telkom Annual Report 2016.*. Retrieved from <https://www.telkom.co.id/servlet/Satellite?c=Page&childpagename=AboutTelkomIndonesia%2FPage%2FTKASStockDetail&cid=1420610902532&d=Touch&pagename=AboutWapper>
- Todaro, Michael P dan Stephen C. Smith (2006). *Pembangunan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Wheelen, T.L, and Hunger, J.D. (2015) *Strategic Management and Business Policy. 14th Edition*. New York: Pearson Education Inc.