

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

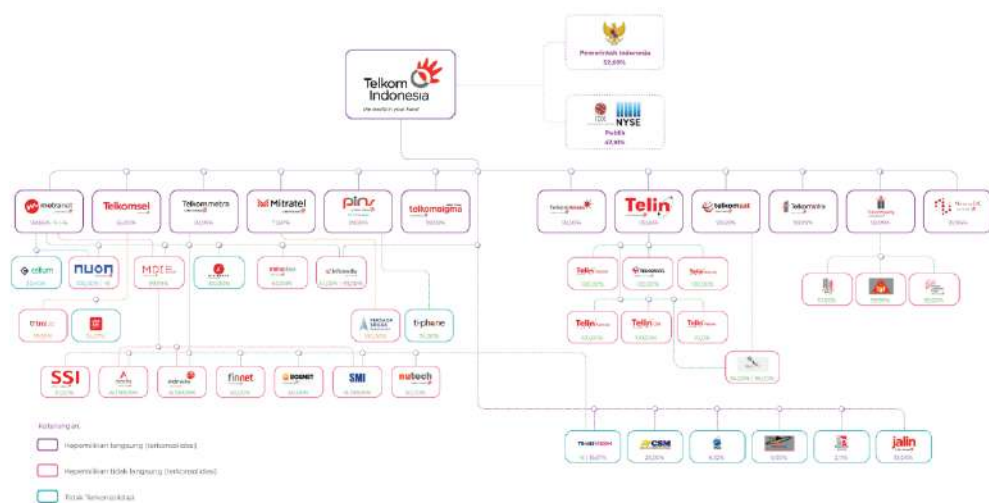
1.1.1 Sejarah dan Profil Perusahaan

PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk (Telkom) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menyediakan layanan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) serta jaringan telekomunikasi di Indonesia sejak 6 Juli 1965. Untuk mendukung segala kegiatan bisnisnya, per 2023 Telkom Indonesia memiliki 7 kantor regional, 61 wilayah telekomunikasi, 186 gerai plaza, 309 GraPARI di Indonesia, dan 14 Global Offices serta Global Sales Representatives di luar negeri. Pemerintah Indonesia memiliki saham mayoritas sebesar 52,09%, sementara 47,91% saham lainnya dimiliki oleh publik.

Pada tahun 1961, pemerintah Indonesia mengeluarkan peraturan yang menetapkan pendirian Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel). Kemudian, PN Postel dibagi menjadi dua entitas, yaitu Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos dan Giro) serta Perusahaan Negara Telekomunikasi (PN Telekomunikasi) berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 30 tanggal 6 Juli 1965. Tanggal 6 Juli 1965 inilah yang kemudian dijadikan sebagai hari ulang tahun Telkom Indonesia.

Pada tahun 1974, PN Telekomunikasi dipecah menjadi dua entitas, yaitu Perusahaan Umum Telekomunikasi (Perumtel) dan PT Industri Telekomunikasi Indonesia (PT INTI). Pada tahun 1991, Perumtel secara resmi bertransformasi menjadi perusahaan milik negara dengan nama PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) atau Telkom. Pada tahun 1995, Telkom mendirikan anak perusahaan, yaitu Telkomsel yang menjadi operator telekomunikasi seluler terbesar di Indonesia. Masih di tahun yang sama, Telkom juga menjadi perusahaan terbuka dengan nilai pasar yang mencapai Rp391,3 triliun di Bursa Efek Indonesia dan US\$25,76 miliar di New York Stock Exchange pada akhir tahun 2023 (Laporan Tahunan Telkom Indonesia, 2023).

Per 31 Desember 2023, Telkom memiliki 12 anak perusahaan dengan kepemilikan langsung, 31 anak dengan kepemilikan tidak langsung, dan 9 afiliasi. Entitas anak dengan kepemilikan langsung terdiri dari PT Telekomunikasi Selular, PT Multimedia Nusantara, PT Telkom Satelit Indonesia, PT PINS Indonesia, PT Telkom Akses, PT Telekomunikasi Indonesia International, PT Dayamitra Telekomunikasi, PT Infrastruktur Telekomunikasi Indonesia, PT Metranet, PT Graha Sarana Duta, PT Telkom Data Ekosistem, dan PT Sigma Cipta Caraka.



Gambar 1. 1 Struktur Grup Perusahaan

Sumber: Laporan Tahun 2023 Telkom Indonesia

Sepanjang perjalanannya, Telkom telah melewati berbagai fase perubahan, dimulai dari kemunculan telepon pertama kali di Indonesia, restrukturisasi perusahaan yang menandai lahirnya Telkom, hingga pertumbuhan teknologi seluler dan perkembangan era digital. Selain itu, Telkom juga telah melakukan ekspansi bisnis ke pasar internasional dan melakukan transformasi menjadi perusahaan telekomunikasi berbasis digital. Dalam upaya untuk bertransformasi menjadi perusahaan di bidang telekomunikasi yang berbasis digital, Telkom Group mengadopsi strategi operasional dan bisnis dengan menjadikan pelanggan sebagai fokus utamanya (*customer-oriented*). Transformasi ini dirancang supaya organisasi Telkom menjadi lebih efisien dan tanggap (*lean and agile*) dalam menghadapi perubahan cepat di industri telekomunikasi (Portal Web Telkom Indonesia, 2023a).

Untuk mewujudkan komitmennya dalam mendukung Indonesia yang berdaulat secara digital, Telkom berfokus pada peningkatan kompetensi dan kapabilitas dalam bisnis digital melalui ketiga pilar utamanya, yaitu:

1. **Digital Connectivity:** Fiber to The X, 5G, dan Software Defined Networking/ Network Function Virtualization/Satellite;
2. **Digital Platform:** Data Center, Cloud, Internet of Things, Big Data/ Artificial Intelligence, dan Cybersecurity;
3. **Digital Services:** Enterprise dan Consumer.

Adanya kehadiran pandemi Covid-19 yang melanda dunia, termasuk pertama kali muncul di Indonesia sejak 2020, percepatan transformasi digital jauh lebih pesat dari yang diperkirakan dan hal ini memberikan Telkom peluang untuk mempercepat akselerasinya. Telkom secara proaktif mendukung upaya pemerintahan Indonesia dalam mengatasi Covid-19 dan memulihkan ekonomi nasional dengan menyediakan dukungan dalam bentuk aplikasi digital, platform, dan konektivitas, serta bantuan sosial. Telkom memanfaatkan peluang yang muncul selama pandemi untuk mengakselerasi bisnis digitalnya, dengan tujuan untuk mencapai pertumbuhan berkelanjutan, memberikan nilai tambah bagi pemangku kepentingan, termasuk masyarakat (Portal Web Telkom Indonesia, 2022a; Laporan Tahunan Telkom Indonesia, 2023).

Sejak 2022, Telkom terus memperkuat transformasinya melalui ketiga pilar bisnis digitalnya dengan mengimplementasikan strategi Five Bold Moves (5BM). Strategi yang ada di dalam 5BM meliputi rencana dan tujuan jangka panjang Telkom untuk menjadi telekomunikasi digital yang terkemuka di Indonesia dan dunia. Salah satu bukti komitmen Telkom terhadap Five Bold Moves, yaitu dengan adanya Direktorat Digital Business (DDB) Telkom yang memiliki *umbrella branding* dengan sebutan “Leap – Telkom Digital”, yang memiliki tugas baru untuk mengelola dan mengembangkan berbagai aspek bisnis digital Telkom. DDB Telkom sendiri merupakan salah satu direktorat milik Telkom dengan divisi terbesar di dalamnya, yaitu Digital Business and Technology (DBT) yang menjadi

bukti nyata keseriusan Telkom dalam menangkap peluang digital, melanjutkan bisnis konektivitasnya melalui proses digitalisasi.

1.1.2 Logo Perusahaan

1.1.2.1 Logo Telkom Indonesia



Gambar 1. 2 Logo Telkom Indonesia

Sumber: <https://id.wikipedia.org/>

Sebagai perusahaan telekomunikasi digital milik negara, Telkom Indonesia menegaskan komitmennya untuk memberikan kontribusi terbaik bagi Indonesia, yang tercermin melalui logonya. Logo Telkom terdiri dari lingkaran yang mewakili kedinamisan perusahaan dan simbol dunia, dengan bentuk tangan berwarna merah di sisi kanan atas yang berarti keramahan Telkom dalam meraih dunia. Dengan adanya perpaduan warna, putih, abu-abu, dan merah, logo Telkom mencerminkan identitas/karakter perusahaan yang sekaligus menjadi identitas nasional Indonesia. Telkom memiliki slogan: *The World in Your Hand* yang menggambarkan komitmen Telkom untuk menyediakan akses mudah dan menyenangkan ke dunia bagi para pelanggannya (Portal Web Telkom Indonesia, 2023a).

1.1.2.2 Logo Leap Telkom Digital (DDB Telkom)



Gambar 1. 3 Logo Leap Telkom Digital

Sumber: <https://leap.digitalbisa.id/>

Leap hadir sebagai bagian dari inisiatif Telkom untuk mempercepat proses digitalisasi di berbagai aspek kehidupan masyarakat. Leap sendiri terdiri dari empat huruf yang di mana pada tiap hurufnya memiliki kepanjangan. “*Look for progress*” direpresentasikan oleh (L), “*Exploring New Ideas to Innovate*” direpresentasikan oleh (E), “*Always Giving Good Impact*” direpresentasikan oleh (A), dan “*Providing Solution*” direpresentasikan oleh (P). Setiap huruf yang ada memiliki filosofinya masing-masing dan mencerminkan komitmen Telkom terhadap transformasi digital. Selain dengan filosofinya pada tiap huruf, logo Leap juga melambangkan gerakan untuk terus maju menuju Indonesia yang berdaulat secara digital dan Leap merupakan nilai inti dalam menciptakan berbagai inisiatif produk digital yang solutif, inovatif, dan berdampak bagi masyarakat. Adanya simbol panah mengarah ke kanan di sebelah huruf (P) juga melambangkan ambisi Leap untuk terus maju bergerak tanpa henti (Portal Web Telkom Indonesia, 2022b).

1.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

Untuk menjawab tantangan industri digital, mendukung digitalisasi nasional, dan menginternalisasi agenda transformasi, maka Telkom telah menajamkan kembali tujuan, visi, dan misinya.

1.1.3.1 Tujuan, Visi, dan Misi Telkom Group

Tujuan:

Mewujudkan bangsa yang lebih sejahtera dan berdaya saing serta memberikan nilai tambah yang terbaik bagi para pemangku kepentingan.

Visi:

Menjadi *digital telco* pilihan utama untuk memajukan masyarakat.

Misi:

1. Mempercepat pembangunan infrastruktur dan platform digital cerdas yang berkelanjutan, ekonomis, dan dapat diakses oleh seluruh masyarakat;
2. Mengembangkan talenta digital unggulan yang membantu mendorong kemampuan digital dan tingkat adopsi digital bangsa;

3. Mengorkestrasi ekosistem digital untuk memberikan pengalaman digital pelanggan terbaik.

1.1.3.2 Tujuan, Visi, dan Misi Leap (DDB Telkom)

Tujuan:

Be a Leading Star to Lead Indonesia's Digital Ecosystem

Telkom senantiasa berinovasi mengikuti perkembangan digital pada sektor-sektor penting di Indonesia agar selalu *up-to-date* (relevan) dan terus menciptakan dampak baik yang signifikan untuk masyarakat.

Visi:

Mendigitalisasikan Bangsa

Sebagai perusahaan telekomunikasi digital terbesar di Indonesia, Telkom membangun ekosistem digital yang mendorong inovasi, menyediakan solusi, dan mendukung transformasi dalam menciptakan peluang untuk masyarakat. Telkom berkomitmen untuk memberikan solusi inovatif guna mengatasi tantangan sosial-ekonomi yang kompleks melalui inklusi digital, dengan tujuan mempercepat terwujudnya kedaulatan digital nasional.

Misi:

Menumbuhkan Ekosistem Digital Indonesia

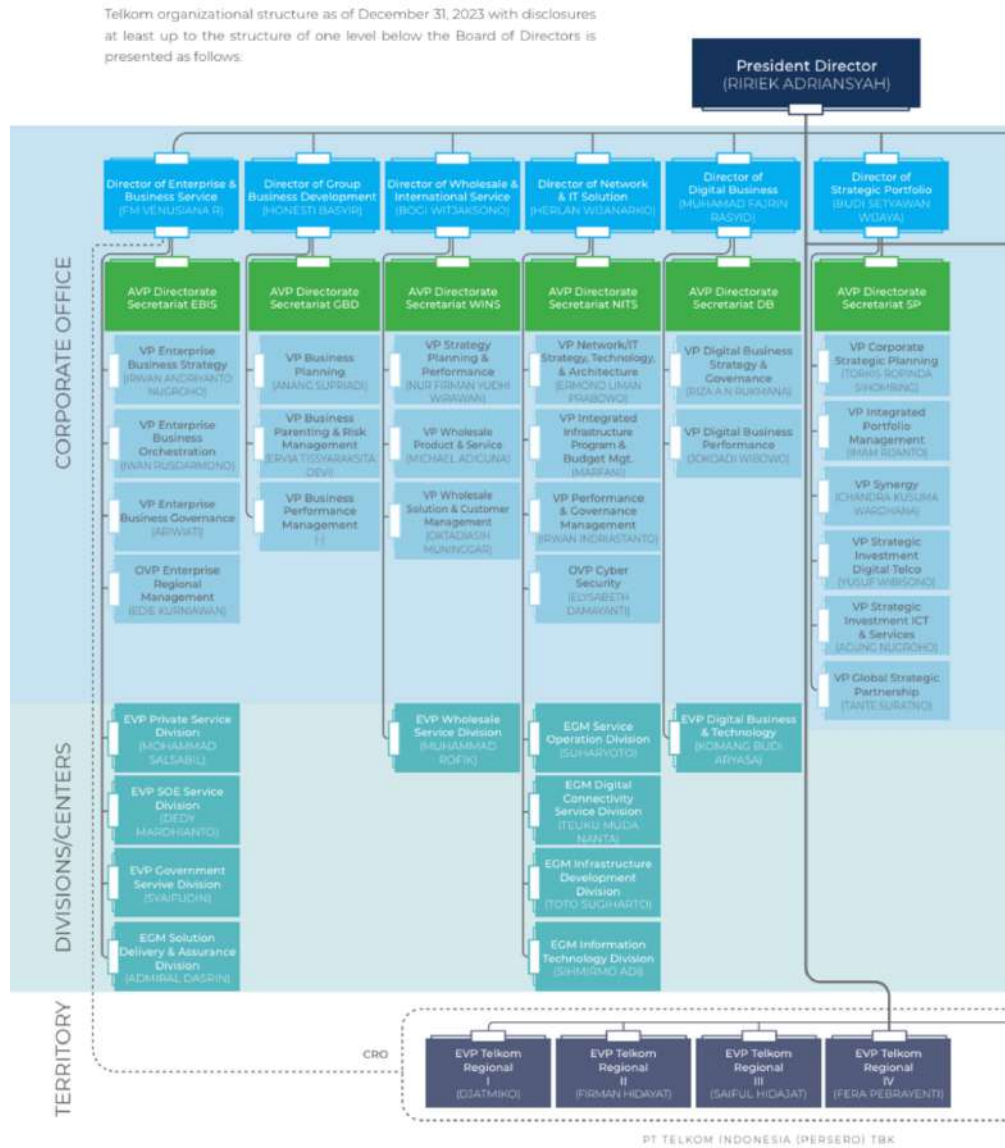
Telkom memiliki tujuan utama yaitu menciptakan transformasi digital yang hadir sebagai solusi untuk berbagai sektor penting di Indonesia. Untuk mencapainya, diperlukan pendekatan interdisipliner yang melibatkan teknologi, sosial, ekonomi, ilmu alam, dan bidang lainnya untuk berkolaborasi dan memimpin pengembangan ekosistem digital di Indonesia.

1.1.4 Struktur Organisasi

1.1.4.1 Struktur Organisasi Telkom Group

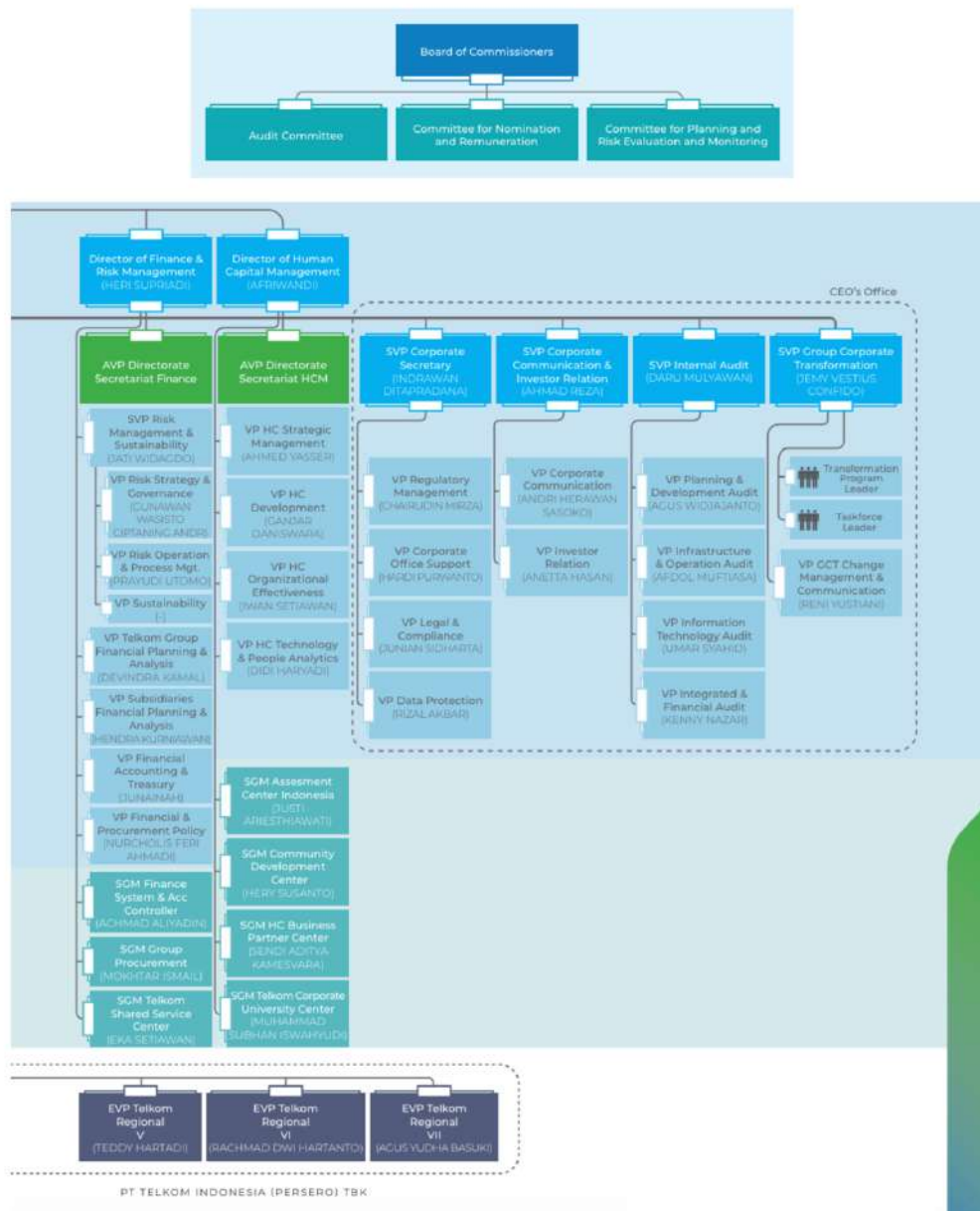
Per 31 Desember 2023, melalui Surat Keputusan Direktur Human Capital Management, Telkom Group menyajikan struktur organisasi terbaru dengan

pengungkapan minimal mencapai satu tingkat di bawah Direksi. Bagan struktur organisasi Telkom Group terlampir sebagai berikut:



Gambar 1. 4 Struktur Organisasi Telkom Group (1/2)

Sumber: Laporan Tahunan 2023 Telkom Indonesia



Gambar 1. 5 Struktur Organisasi Telkom Group (2/2)

Sumber: Laporan Tahunan 2023 Telkom Indonesia

1.1.4.2 Struktur Organisasi Leap (DDB Telkom)

Direktorat Digital Business Telkom dengan *branding* sebagai “Leap - Telkom Digital” yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan keselarasan dalam pengelolaan bisnis digital di lingkungan Telkom Group, memiliki struktur organisasi dengan bagan sebagai berikut.

performansi finansial (*profit and loss*) dan operasional (penjualan, GMV, dan jumlah pengguna aktif bulanan tiap produk). DPF juga terlibat dalam manajemen risiko dan penilaian kinerja manajemen untuk memastikan efektivitas dan efisiensi operasional.

4. Divisi Digital Business Technology (DBT)

Dipimpin oleh Komang Budi Aryasa sebagai Executive Vice President (EVP), divisi DBT berfungsi sebagai unit operasional yang berhubungan langsung dengan pelanggan dan produk. DBT menangani aspek teknis dan operasional dari produk-produk digital, termasuk pengembangan produk, komersialisasi, dan pengelolaan operasi teknis. DBT memastikan bahwa produk dan layanan digital yang ditawarkan memenuhi standar kualitas dan kebutuhan pasar.

5. Digital Business Enabler, Digital Partnership Management, Digital Program Management, dan Digital Market Management

Unit support di bawah EVP – DBT yang bertugas untuk mendukung semua bagian yang ada di bawahnya, memastikan koordinasi yang efektif dan efisien.

6. CX & Digitization, Digital Business Builder, dan Digital Technology Platform Business

Subdivisi dari DBT, di mana CX & Digitization bertugas untuk mengelola pengalaman pelanggan (CX) dan memimpin digitalisasi proses bisnis unit-unit yang berhubungan langsung dengan pelanggan di Telkom Indonesia, Digital Business Builder berfokus pada pengembangan bisnis digital baru, dan Digital Technology & Platform Business bertugas untuk mengelola *platform* teknologi digital dan menyediakan layanan pendukung bagi unit bisnis lain, termasuk menaungi *chapter* dan *tribe* bisnis horizontal (Tribe Big Data dan Tribe IoT).

7. Digital Vertical Ecosystem

Berfokus pada bisnis vertikal seperti Tribe Logistic, Tribe Agriculture, Tribe Education, Tribe e-Health, Tribe Vaccination, dan lainnya.

8. Tribe

Berfokus pada pengembangan/pembuatan produk digital Telkom untuk mencapai *revenue*.

9. Chapter

Berfokus untuk menyediakan dan mengendalikan *talent* di bawah naungan mereka untuk ditugaskan ke berbagai *tribe* yang membutuhkan. Chapter di DBT terdiri dari Chapter Digital Product Engineering, Chapter Data Scientist & AI, Chapter Design & Experience, dan Chapter Digital Product Manager.

1.1.5 Kegiatan Usaha

Direktorat Digital Business (DDB) Telkom merupakan unit direktorat dari TelkomGroup yang secara spesifik memiliki kegiatan usaha mencakup pengembangan produk digital untuk internal Telkom, produk digital komersial, serta produk digital berbasis *customized project* untuk pemerintah dan pelanggan. Sementara itu, berdasarkan informasi yang diperoleh dari Laporan Tahunan Telkom Indonesia (2023), secara umum Telkom Group merupakan usaha yang bergerak di bidang layanan jaringan dan telekomunikasi, teknologi informasi, serta optimalisasi penggunaan sumber daya yang dimilikinya untuk menghasilkan produk dan layanan berkualitas tinggi yang kompetitif untuk memperoleh keuntungan dan meningkatkan nilai perusahaan dengan menerapkan prinsip perseroan terbatas. Kegiatan usaha Telkom terbagi menjadi dua, yaitu:

a. Kegiatan Usaha Utama

1. Perencanaan, pembangunan, penyediaan, pengembangan, operasionalisasi, pemasaran/penjualan/penyewaan, dan pemeliharaan jaringan telekomunikasi dan teknologi informasi secara komprehensif sesuai dengan peraturan yang berlaku;
2. Pengembangan, penyediaan, pemasaran/penjualan, dan peningkatan layanan jasa telekomunikasi dan teknologi informasi secara luas dengan mematuhi peraturan yang berlaku;
3. Investasi dan penyertaan modal dalam perusahaan lain yang sejalan dengan tujuan perusahaan.

b. Kegiatan Usaha Penunjang

1. Menyediakan layanan transaksi pembayaran dan pengiriman uang melalui jaringan telekomunikasi dan teknologi informasi;

2. Melaksanakan berbagai kegiatan dan usaha lainnya untuk mengoptimalkan sumber daya perusahaan, termasuk pemanfaatan aset tetap dan bergerak, fasilitas sistem informasi, fasilitas pendidikan dan pelatihan, serta fasilitas pemeliharaan dan perbaikan;
3. Berkolaborasi dengan pihak lain untuk mengoptimalkan sumber daya teknologi informasi, komunikasi, atau teknologi yang dimiliki oleh pelaku industri sejalan dengan tujuan perusahaan.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Badan pemerintah Indonesia menargetkan industri telekomunikasi sebagai salah satu industri prioritas yang akan dikembangkan dalam rencana pengembangan industri nasional 2015-2035 (Pusat Komunikasi Publik Kementerian Perindustrian, 2015 dalam Rismayani et al., 2023). Oleh sebab itu, kini pemerintah Indonesia semakin aktif dalam mempercepat program transformasi digital nasional. Sektor telekomunikasi menjadi fokus utama dalam program ini karena berkaitan erat dengan digitalisasi. Dampak ini mendorong operator telekomunikasi untuk bertransformasi digital. Telkom Group sebagai pelopor digitalisasi di Indonesia akan terus aktif dalam mengidentifikasi peluang pasar dan mencari potensi ekspansi bisnisnya (Portal Web Telkom Indonesia, 2022b). Telkom gencar berkomitmen untuk menjadi *market leader* di industri telekomunikasi (Syahputra, 2022).

Sejak dimulainya pandemi COVID-19 pada tahun 2020, pola konsumsi masyarakat mengalami perubahan signifikan menuju gaya hidup dan ekonomi digital. Indonesia dengan populasi sekitar 274 juta jiwa, telah menjadi pemimpin dalam ekonomi digital di Asia Tenggara. Menurut laporan Ekonomi SEA 2021, nilai ekonomi digital Indonesia mencapai USD 70 miliar, melampaui negara-negara tetangga di kawasan tersebut. Proyeksi menunjukkan bahwa angka tersebut diperkirakan akan meningkat dua kali lipat menjadi USD 146 miliar pada tahun 2025. Pertumbuhan bisnis digital ini terutama didorong oleh sektor *e-commerce*, logistik, layanan keuangan, transportasi *online*, dan layanan pemesanan makanan. Tantangan ini mendorong operator untuk mengadaptasi bisnis mereka dan

mengembangkan inovasi digital di luar layanan tradisional seperti data dan suara (Laporan Tahunan Telkom Indonesia, 2022).

Berdasarkan data statistik yang dirilis oleh Badan Pusat Statistik (BPS), data menunjukkan bahwa industri telekomunikasi di kuartal III tahun 2023 mengalami pertumbuhan sebesar 8,52% dari kuartal III tahun sebelumnya, yaitu 2022 dengan pertumbuhan 6,95%. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat ruang untuk industri telekomunikasi dapat terus bertumbuh lebih pesat, sejalan dengan ekosistem industri teknologi digital yang mengalami pertumbuhan pesat. Menyikapi hal tersebut, pemerintah Indonesia terus berupaya mendorong peningkatan sektor telekomunikasi untuk mengakselerasi transformasi digital nasional dengan menyiapkan tiga fase pengembangan ekonomi digital hingga tahun 2045 dan menetapkan enam pilar utama pengembangan ekonomi digital beserta kerangka arah strategisnya. Selain itu, pemerintah juga menugaskan Telkom secara khusus untuk menyelenggarakan Sistem Pengadaan Secara Elektronik dan sistem pendukungnya melalui Peraturan Presiden Nomor 17 Tahun 2023 tentang Percepatan Transformasi Digital di Bidang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

Perkembangan teknologi yang pesat dan era digital telah mendorong banyak sektor bisnis untuk melakukan digitalisasi. Organisasi dapat meningkatkan kinerjanya dengan mengoptimalkan aktivitas dan proses bisnis melalui pemanfaatan teknologi digital dan informasi (Hendriarto, 2021; Sestino et al., 2020; Zawadzka-Pak, 2022 dalam Danusaputro et al., 2024). Telkom sebagai pemimpin industri telekomunikasi di Indonesia, mengamati pertumbuhan industri telekomunikasi digital yang terus meningkat dan melihatnya sebagai kesempatan untuk mendukung dan memajukan digitalisasi di Indonesia. Perusahaan juga melihat peluang untuk memperluas jangkauan bisnisnya di tengah persaingan yang semakin ketat di pasar digital. Beberapa pesaing besar telah memasuki industri vertikal lain seperti logistik, *e-commerce*, *financial service*, dan *travel service*. Untuk tetap kompetitif, Telkom sedang mengembangkan serangkaian produk digital yang relevan dengan kebutuhan masyarakat, untuk mempercepat skala bisnis digitalnya (Laporan Tahunan Telkom Indonesia, 2023).

Transformasi digital yang sukses dapat mendukung organisasi dalam mengembangkan berbagai kapabilitas di banyak bidang yang berbeda (Carcary et al., 2016 dalam Wahyuningtyas et al., 2023). Oleh sebab itu, sejak 2022, Telkom gencar meneruskan langkah transformasi melalui ketiga pilar bisnis digitalnya, yaitu *digital connectivity*, *digital platform*, dan *digital services* melalui strategi *value unlocking*, di mana Telkom memperkenalkan program besarnya yang disebut Five Bold Moves (5BM). Five Bold Moves bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan dan kepemimpinan di industri tersebut. Program ini mencakup rencana jangka panjang Telkom untuk menjadi pemimpin dalam industri digital telekomunikasi yang memberikan manfaat bagi semua pihak terkait dan masyarakat. Diharapkan, pada tahun 2024 Telkom sudah dapat menikmati hasilnya. Strategi Five Bold Moves (5BM) tersebut mencakup:

1. Fixed Mobile Convergence (FMC)

Telkom memperkuat penetrasi pasar, meningkatkan efisiensi biaya, dan mengoptimalkan operasi untuk memberikan pengalaman terbaik kepada pelanggan dalam layanan jaringan kabel dan seluler.

2. InfraCo

Telkom memaksimalkan konsolidasi aset infrastruktur, termasuk jaringan akses serat optik dan menara seluler untuk menciptakan *value* yang lebih besar. InfraCo mempertahankan posisi Telkom sebagai penyedia infrastruktur terbesar di Indonesia.

3. Data Center Co (DC Co)

Telkom sedang mengonsolidasikan aset *data center* dan meningkatkan kapasitas bisnis *data center*. DC Co memastikan pertumbuhan bisnis *data center* dan memperluas kehadirannya di Indonesia dan Asia Tenggara.

4. B2B Digital IT Service Co

Telkom berfokus memberikan layanan B2B Digital IT melalui kemitraan dengan perusahaan teknologi ternama seperti Microsoft dan AWS. Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan daya saing bisnis Telkomsigma sebagai pemimpin di bidang layanan B2B Digital IT.

5. DigiCo

Telkom mengembangkan perusahaan digital (DigiCo) yang berfokus pada B2B dan B2C untuk mempercepat layanan digital. DigiCo bertujuan untuk menciptakan sumber pendapatan baru bagi Telkom dengan memanfaatkan pertumbuhan ekosistem digital.



Gambar 1. 7 Strategi Five Bold Moves Telkom

Sumber: <https://kumparan.com/kumparantech/mengenal-strategi-utama-telkom-five-bold-moves-201vERHrB0P>

Hingga saat ini, Telkom masih terus berfokus pada pelaksanaan inisiatif tersebut, dengan penekanan utama berada pada FMC, InfraCo, dan Data Center Co, sembari terus memperkuat dasarnya untuk inisiatif B2B Digital IT Service Co dan DigiCo (Portal Web Telkom Indonesia, 2022c). Implementasi FMC terlihat dari pengintegrasian IndiHome ke PT Telekomunikasi Selular (Telkomsel) pada Juli 2023 oleh Telkom Indonesia. Pemindehan IndiHome ke Telkomsel menandai perubahan fokus bisnis dalam Telkom Group, di mana segmen Business to

Consumer (B2C) kini sepenuhnya dioperasikan oleh Telkomsel. Sementara itu, Telkom akan mengarahkan fokusnya menjadi pemimpin pasar di segmen Business to Business (B2B), yang merupakan sumber pendapatan potensial baru untuk pertumbuhan Telkom di masa depan. Integrasi ini merupakan langkah penting dalam implementasi inisiatif FMC Telkom Group sebagai bagian dari strategi utama perusahaan, yaitu Five Bold Moves yang bertujuan menciptakan dampak berkelanjutan di masyarakat (Portal Web Telkom Indonesia,2023b). Implementasi layanan FMC di Telkomsel diharapkan dapat menciptakan keunggulan kompetitif baru dalam bersaing di pasar, menghemat biaya operasional, dan manfaat lainnya adalah kemungkinan mempertahankan pangsa pasar, yang memiliki dampak lebih luas pada perusahaan (Riawan et al., 2024).



Gambar 1. 8 Pemindahan IndiHome dari Telkom ke Telkomsel

Sumber: <https://www.cnnindonesia.com/teknologi/20230701125659-190-968316/mulai-hari-ini-telkom-resmi-integrasikan-indihome-ke-telkomsel>

Selanjutnya pada Data Center Co (DC Co), Telkom menjadikan pertumbuhan bisnis *data center* di Indonesia sebagai fokus strategis. Dengan proyeksi kontribusi Indonesia mencapai 40% dari ekonomi digital ASEAN pada tahun 2025, Telkom melihat peluang besar untuk menjadi penyedia *data center* terbesar di Indonesia dan Asia Tenggara. Untuk mencapai tujuan ini, Telkom kini mengelola Hyperscale Data Center di Cikarang dan tengah membangun cabangnya di Batam melalui anak perusahaannya, Telkom Data Ekosistem (Portal Web Telkom Indonesia, 2023c).

Selain itu, untuk layanan digital, Telkom melalui DigiCo menjadi akselerator digitalisasi perusahaan dengan menyediakan produk-produk prioritas

untuk mendukung kemajuan digitalisasi Telkom. Beberapa anak usaha yang terlibat di antaranya seperti Metranet dan Indico. Selain itu, inisiatif DigiCo juga diimplementasikan melalui *brand* “Leap” (Telkom Digital Solution, 2024). Melalui Leap - Telkom Digital, Telkom berupaya memimpin transformasi digital dan menciptakan peluang yang mendukung pertumbuhan ekonomi (Laporan Tahunan Telkom Indonesia, 2023). Leap berfungsi sebagai *umbrella branding* dari Direktorat Digital Business (DDB) Telkom, yang menaungi berbagai inovasi dan produk digital atau *startup* Telkom. Adanya DDB Telkom menunjukkan keseriusan Telkom dalam menangkap peluang digital berkelanjutan dari bisnis konektivitas melalui digitalisasi.

Sementara itu, dalam inisiatif B2B Digital IT Service Co yang berfokus pada segmen bisnis Business-to-Business (B2B), Telkom meluncurkan Indibiz sebagai solusi konektivitas yang lengkap dengan platform dan layanan digital. Indibiz dirancang untuk memenuhi kebutuhan para pelaku usaha kecil dan menengah (UKM) (Portal Web Telkom Indonesia, 2023d). Selain itu, Telkom juga mempersiapkan Telkomsigma untuk menjadi pemain utama dalam layanan B2B Digital IT, yang melayani pasar korporat, UMKM, pemerintahan, dan BUMN. (Portal Web Telkomsigma, 2023). Mengikuti inisiatif strategi Five Bold Moves yang sebagian telah terimplementasi, pada akhir tahun 2023, Telkom juga membentuk InfraCo, entitas baru yang berfokus di sektor layanan jaringan berbasis fiber optik, dengan tujuan strategis meningkatkan penciptaan nilai dari infrastruktur Telkom. Sebagai pemilik jaringan terluas di Indonesia, Telkom membuka potensi bagi InfraCo untuk memainkan peran penting bagi imbal hasil aset yang lebih tinggi (Laporan Tahunan Telkom Indonesia, 2023).

Dari kelima langkah strategi transformasi Telkom melalui Five Bold Moves, penelitian ini akan difokuskan untuk membahas unit Direktorat Digital Business (DDB) Telkom yang berperan besar dalam mentransformasikan Telkom menuju *digital-telco* (DigiCo) di bidang bisnis digital melalui *branding*-nya sebagai “Leap-Telkom Digital”. DDB Telkom memiliki empat fungsi utama, yaitu:

1. Digitisasi Produk Internal

Digitisasi yang mencakup pengembangan produk digital untuk internal Telkom, di antaranya seperti MyTens, MyIndibiz, MyIndihomeX, dan FAB.

2. Digitalisasi Produk Komersial (Tugas Baru)

Digitalisasi yang melibatkan pengembangan produk digital yang digunakan secara komersial, di antaranya seperti PaDi UMKM dan Agree, serta produk digital berbasis *customized project* untuk pelanggan dan pemerintah (*government mandate*), di antaranya seperti e-Katalog LKPP, PeduliLindungi, dan My Pertamina.

3. Pengelolaan Katalog e-Platform dan Talent

Pengelolaan yang mencakup manajemen platform digital dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) di DDB Telkom.

4. Fungsi-fungsi Pendukung (Tugas Lama)

Fungsi pendukung yang mencakup manajemen Indigo Management (program inkubasi *start-up*), pengalaman pelanggan (CX), dukungan unit keuangan, dan lainnya.



Gambar 1. 9 The Leaders of Leap (DDB Telkom)

Sumber: <https://www.instagram.com/p/CrGOQqFySLg/>

Krisis moneter yang melanda Indonesia dan beberapa negara Asia lainnya pada tahun 1997, menjadi cikal bakal awal terbentuknya Divisi Multimedia yang sekarang dikenal sebagai Digital Business Telkom. Awalnya, divisi ini dibentuk

dengan misi untuk mendigitalkan segala proses di TelkomGroup yang masih manual. Dari sinilah produk internet seperti Speedy mulai muncul. Seiring waktu, divisi ini juga mengembangkan berbagai produk digital lain seperti e-Hotel, e-Tourism, e-KTP, e-Puskesmas, dan lainnya. Setelah beberapa kali berganti nama, divisi ini sekarang dikenal sebagai Digital Business and Technology (DBT), yang merupakan unit terbesar dalam Facing Unit Digital Business (FU-DB) atau DDB Telkom. Meskipun mengalami perubahan nama, fokus pekerjaannya tetap sama, yaitu mengembangkan produk-produk digital baik untuk pasar komersial maupun untuk kebutuhan internal TelkomGroup.

Sejak tahun 2022, Direktorat Digital Business (DDB) Telkom memiliki tugas baru untuk mendigitalisasikan pengembangan produk digital komersial Telkom melalui “Leap – Telkom Digital”, yang menjadi *umbrella brand* untuk menaungi produk dan layanan digital Telkom. Adanya tugas baru ini tidak lepas dari usaha Leap Leaders dalam membawa perubahan dan terus menginspirasi masyarakat untuk turut bertumbuh dan berkontribusi dalam menciptakan transformasi digital di Indonesia. Leap Leaders terdiri dari Chief Digital and Innovation Officer (CDIO) yang diduduki posisinya oleh Pak Fajrin Rasyid, EVP Digital Business and Technology (EVP DBT) oleh Pak Komang Aryasa, VP Digital Business Strategy & Governance (VP DSG) oleh Pak Riza Rukmana, dan VP Digital Business Performance (DPF) oleh Pak Jokoadi Wibowo.

Saat ini, Leap memayungi 10 produk prioritas yang sudah masuk ke pasar. Tujuh di antaranya merupakan produk digital yang dapat langsung digunakan oleh konsumen, yaitu OCA, BigBox, Pijar Series, IoT Antares, Netmonk, Tomps, dan SatuNadi. Sementara tiga lainnya merupakan produk yang bersifat *ecosystem* dan *customized solution*, yaitu PaDi UMKM, Agree, dan LOGEE. Untuk PaDi UMKM, Agree, dan LOGEE, ketiga produk digital ini telah dipersiapkan untuk berada di bawah naungan DigiCo, yang ditujukan sebagai *holding company* bagi produk-produk digital Telkom. Pada akhirnya, kesepuluh produk digital ini nantinya akan dijadikan entitas perusahaan tersendiri yang disebut *operating company* (OpCo) (Portal Web Leap by Telkom, 2023). Diharapkan, kehadiran produk-produk digital ini dapat menjadi salah satu sumber pendapatan terbesar bagi Telkom Indonesia.

Berikut merupakan penjabaran singkat mengenai produk-produk digital Telkom di bawah naungan Leap (DDB Telkom):

1. Agree
Agree adalah platform digital yang menghubungkan semua pemangku kepentingan dalam industri pertanian, termasuk petani, perusahaan agribisnis, pemerintah, konsumen komoditas pertanian, hingga pelaku bisnis digital pada sektor tani.
2. Antares
Antares merupakan penyedia solusi IoT *end-to-end* yang bertujuan untuk memberdayakan perusahaan dalam mengoptimalkan, mengembangkan, dan mentransformasi bisnis mereka melalui solusi IoT.
3. BigBox
BigBox merupakan platform *big data end-to-end* yang dirancang untuk mengatasi berbagai tantangan pengelolaan data di berbagai industri.
4. LOGEE
LOGEE merupakan sebuah platform terintegrasi untuk memudahkan seluruh ekosistem logistik (manufaktur, distributor, *wholesaler*, dan *retailer*) untuk saling terhubung.
5. Netmonk
Netmonk merupakan solusi layanan pemantauan jaringan dan hadir pertama kali di Indonesia yang menawarkan alat untuk pemantauan jaringan, web/API, dan server secara proaktif dan preventif.
6. OCA
OCA (Omni Communication Assistant) merupakan solusi komunikasi *real-time* yang berfokus pada pengembangan solusi *omni-communication* yang memungkinkan pengiriman pesan massal melalui telepon, email, SMS, dan WhatsApp secara serentak.
7. PaDi UMKM
PaDi UMKM merupakan platform digital untuk pencarian produk berkualitas yang ditawarkan dan dijual oleh UMKM kepada BUMN dengan konsep transaksi Business-to-Business (B2B).

8. Pijar Series

Pijar merupakan layanan ekosistem pendidikan *end-to-end* di Indonesia yang menyediakan platform pembelajaran digital, yang bertujuan untuk mempersiapkan lahirnya sumber daya manusia yang unggul, kompeten, inovatif, dan siap kerja.

9. Toms

Toms merupakan solusi manajemen digital kolaboratif yang menyediakan fitur strategis yang canggih untuk perencanaan, proyek, aset, dan struktur bangunan dari berbagai ukuran dan sektor.

10. SatuNadi

SatuNadi merupakan produk *digital health* yang menyediakan layanan sistem informasi manajemen rumah sakit (SIMRS) dan dirancang untuk mengelola semua aspek operasional rumah sakit.



Gambar 1. 10 Produk Digital Prioritas Leap

Sumber: Digital Product Information (DPI) Telkom

Kehadiran DDB Telkom tidak lepas dari proses transformasi yang tengah berlangsung di tubuh Telkom, sebagai bagian dari strategi Five Bold Moves yang mengubahnya dari Telco Operator menuju Digital Telco. Dalam upaya membangun ekosistem B2B, tantangan utama yang dihadapi adalah kemampuan Telkom dalam menyampaikan produk-produk digital dengan cepat sebagai solusi atas masalah yang dihadapi pelanggan. Produk-produk digital ini harus melalui proses iterasi yang ekstensif untuk memastikan bahwa kehadiran produk tersebut dapat menjadi solusi yang menjawab kebutuhan pelanggan.

Setelah melalui serangkaian proses iterasi yang panjang, pengembangan produk masih membutuhkan pemahaman yang mendalam pada antarmuka pengguna (UI/UX), baik dari sisi *back-end system*, *front-end system*, maupun infrastruktur. Selain itu, Telkom juga harus memanfaatkan saluran distribusinya sendiri untuk mempercepat pengembangan produk-produk digital ini. Semua tantangan terkait dengan hal tersebut pada akhirnya terfokus pada perekrutan talenta yang berkualifikasi, termasuk dalam menarik talenta dengan level *middle* dan senior (Portal Web Leap by Telkom, 2023).

Hasil wawancara dengan Senior Officer of Digital Business Governance Evaluation and Control (subdirektorat DSG) pada 17 Juli 2024, menyebutkan bahwa DDB Telkom menghadapi tantangan dalam merekrut tenaga kerja (SDM), terutama dari divisi DBT yang berfokus pada pembuatan produk dan eksekusi lapangan terkait komersial operasi produk sehingga membutuhkan tenaga kerja yang lebih banyak. Tantangan ini disebabkan oleh berbagai faktor, seperti perbedaan ekspektasi antara karyawan dan atasan, deskripsi pekerjaan yang sulit, pencarian kandidat yang sesuai, serta penerimaan terkait biaya, terutama karena permintaan sumber daya tambahan yang ada saat ini belum menunjukkan *outcome*/hasil yang jelas.

Kekuatan inti Telkom terletak pada jaringan konektivitas yang kuat, didukung oleh jumlah pelanggan yang besar dan beragam platform digital yang dimiliki. Dengan sumber daya yang dimilikinya, Telkom mampu menghasilkan banyak produk digital. Namun, hal tersebut justru sering kali membuat inovasi yang dihasilkan menjadi terlalu banyak, berulang (*redundant*), hingga mengakibatkan persaingan internal yang menghambat kemajuan dan produk-produk tersebut akhirnya bersaing di pasar tanpa sinergi yang memadai (Portal Web Leap by Telkom, 2022). Permasalahan ini diperkuat dengan hasil wawancara pada 22 Juli 2024 dengan Manager Financial Performance Analysis Management (subdirektorat DPF) yang menyatakan bahwa salah satu masalah terbesar yang dihadapi DDB Telkom adalah kurangnya fokus pada produk digital unggulan. Saat ini, DDB

mengelola terlalu banyak produk sehingga sumber daya yang ada terpecah untuk menangani berbagai proyek sekaligus.

Dalam diskusi lanjutan pada 17 Juli 2024 dengan Deputy Executive Vice President (DEVP) Customer Experience (CX) and Digitization (divisi DBT), ditemukan bahwa masalah paling kritis yang dihadapi DDB Telkom jika ditarik secara menyeluruh adalah terkait dengan kepemimpinan (*leadership*). Permasalahan yang dihadapi oleh DDB Telkom baik dari aspek sumber daya manusia (SDM), keuangan, inovasi, pemasaran, maupun sistem organisasi, pada akhirnya mengarah pada kualitas kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif seharusnya mampu mengarahkan, mengelola, dan mengintegrasikan berbagai unit kerja agar dapat bekerja secara sinergis dan efisien.

Namun, *leadership* yang ada pada DDB Telkom belum sepenuhnya mampu mengatasi tantangan-tantangan tersebut. Hal ini bukan berarti kepemimpinan yang ada tidak kompeten, tetapi lebih kepada masih kurangnya fokus dan arah yang jelas yang seharusnya diberikan oleh para pemimpin. DDB Telkom juga bergantung pada unit-unit lain untuk penjualan dan *supply* sehingga koordinasi antarunit menjadi sangat krusial. Oleh sebab itu, penilaian dari pihak eksternal terhadap kualitas dan efektivitas kepemimpinan di DDB Telkom sangat diperlukan untuk mengidentifikasi dan mengatasi kendala-kendala ini.

Berkaca dari latar belakang yang telah disampaikan, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi letak fase/posisi Direktorat Digital Business (DDB) Telkom dalam siklus hidup organisasi. Tahap perkembangan yang dialami oleh DDB Telkom dapat diketahui dan diukur melalui teori Organizational Life Cycle (siklus hidup organisasi) yang dikemukakan oleh Ichak Adizes. Teori Organizational Life Cycle mengacu pada keyakinan bahwa organisasi berperilaku secara terduga (dapat diprediksi), dimulai sejak dari awal pendirian hingga kejatuhannya. Organizational Life Cycle sering digunakan dalam sektor bisnis, publik, dan *non-profit* untuk mengungkap perilaku suatu organisasi (Ford, 2016).

Setiap sistem baik yang bernapas maupun tidak, memiliki siklus kehidupan. Seperti yang telah diketahui, bahwa organisme hidup seperti tumbuhan, hewan, dan manusia lahir, tumbuh, menua, dan mati. Begitu juga halnya dengan organisasi. Saat berubah mengikuti perkembangan dalam siklus kehidupannya, sistem juga dapat mengikuti pola perilaku yang dapat diprediksi. Pada setiap tahap, sistem menunjukkan berbagai kesulitan dan *transitional problem* yang harus diatasi (Adizes, 2004a: 10).

Organizational Life Cycle memungkinkan suatu organisasi untuk membedakan masalah normal dan abnormal dalam organisasi sehingga mereka mampu menerapkan tindakan intervensi yang sesuai untuk membawa organisasi menuju kondisi “Prime” (prima/keemasan). Teori ini menjelaskan mengapa organisasi tumbuh, menua, dan mati, serta tindakan yang dapat dilakukan untuk menghadapinya. Selain itu, teori ini juga menggambarkan dan menganalisis jalur biasa yang ditempuh organisasi saat mereka berkembang, serta jalur optimal yang seharusnya diambil untuk menghindari masalah-masalah umum dalam proses pertumbuhan dan penuaan suatu organisasi (Adizes, 2004a).

Sangat disarankan untuk menentukan tahap perkembangan dan posisi terkini dari suatu organisasi, serta menilai kesesuaian strategi yang dipilih dengan kebijakan keuangan organisasi dan tahap pembentukannya. Oleh sebab itu, konsep “siklus hidup” organisasi digunakan untuk merencanakan urutan perubahan yang diperlukan dalam kondisi saat ini dan untuk mempertahankan posisinya di pasar pada masa mendatang (Eliseeva & Mottaeva, 2021).

Selain dilatarbelakangi oleh masalah di atas, penelitian ini juga didorong oleh saran pada penelitian terdahulu untuk melanjutkan penelitian serupa dengan objek dan masalah yang berbeda. Penelitian mengenai Organizational Life Cycle sebelumnya telah dilakukan di antaranya oleh Rindang & Rismayani (2021) yang meneliti Otoritas Jasa Keuangan (OJK) serta oleh Rismayani et al. (2024) yang meneliti *coffee shop* pada 30 kecamatan di Kota Bandung. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini menganalisis salah satu direktorat terbesar

Telkom Indonesia yang menaungi berbagai inovasi dan produk digital B2B Telkom sehingga dapat memberikan perspektif baru dibandingkan dengan penelitian sebelumnya.

Oleh sebab itu, peneliti menyusun sebuah penelitian dengan judul “**Analisis Strategic Leverage Direktorat Digital Business (DDB) Telkom menggunakan Teori Organizational Life Cycle**”. Sebagaimana telah dibahas sebelumnya, melalui pendekatan ini DDB Telkom dapat mengetahui letak/posisi fasenya saat ini dalam siklus hidup organisasi. Dengan pemahaman yang baik mengenai posisi DDB Telkom saat ini, diharapkan penelitian ini mampu menggambarkan secara jelas dan mendalam terkait kondisi perusahaan saat ini, potensi untuk pertumbuhan yang berkelanjutan, serta rekomendasi strategi alternatif yang tepat dalam menghadapi tantangan di masa kini dan di masa depan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, berikut merupakan masalah yang akan dikaji dari penelitian ini.

1. Bagaimana faktor-faktor Organizational Life Cycle pada Direktorat Digital Business (DDB) Telkom?
2. Bagaimana posisi Direktorat Digital Business (DDB) Telkom saat ini berdasarkan pendekatan teori Organizational Life Cycle – Ichak Adizes?
3. Apa strategi alternatif yang dapat dilakukan oleh Direktorat Digital Business (DDB) Telkom untuk mengatasi permasalahan yang ada sesuai fase Organizational Life Cycle?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah dijabarkan sebelumnya, berikut ini merupakan tujuan dari penelitian.

1. Mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi Organizational Life Cycle pada Direktorat Digital Business (DDB) Telkom;
2. Menentukan posisi Direktorat Digital Business (DDB) Telkom saat ini sesuai dengan teori Organizational Life Cycle;

3. Memaparkan strategi alternatif yang dapat dilakukan Direktorat Digital Business (DDB) Telkom sesuai dengan posisinya saat ini dalam Organizational Life Cycle.

1.5 Manfaat Penelitian

Dari aspek teoritis/akademis dan praktis, penelitian ini memiliki tiga manfaat utama yang dijabarkan melalui penjelasan berikut.

1.5.1 Aspek Teoritis/Akademis

1. Penelitian ini memberikan manfaat yang signifikan, terutama bagi penulis sendiri, karena berkesempatan untuk mengimplementasikan teori, praktik, dan ilmu pengetahuan yang penulis dapatkan selama perkuliahan dalam bentuk penelitian ilmiah. Diharapkan bahwa penelitian ini memiliki *output* yang dapat memberikan manfaat yang luas bagi banyak pihak;
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai referensi dan tambahan pengetahuan bagi pihak lain yang tertarik untuk melakukan penelitian serupa.

1.5.2 Aspek Praktis

Peneliti berharap bahwa penelitian ini memiliki *output* yang dapat bermanfaat bagi Direktorat Digital Business (DDB) Telkom dengan merumuskan rekomendasi strategi yang tepat sesuai dengan posisinya dalam Organizational Life Cycle, untuk mengoptimalkan pertumbuhan bisnis dan meningkatkan performa perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Penelitian dengan judul “**Analisis *Strategic Leverage* Direktorat Digital Business (DDB) Telkom menggunakan Teori Organizational Life Cycle**” memiliki sistematika penulisan sebagai berikut.

a. BAB I PENDAHULUAN

Bab I memberikan gambaran umum mengenai penelitian, termasuk objek penelitian, hal yang melatarbelakangi penelitian, permasalahan yang diangkat, tujuan dan manfaat diadakannya penelitian, serta sistematika kepenulisan.

b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab II menjelaskan tentang dasar teoritis, studi-studi terdahulu, dan kerangka pemikiran yang menjadi landasan analisis penelitian ini.

c. BAB III METODE PENELITIAN

Bab III menjelaskan jenis penelitian yang digunakan, operasional variabel, pengujian validitas dan reliabilitas, serta metode yang digunakan dalam mengumpulkan data dan untuk menganalisis hasil penelitian.

d. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab IV akan menampilkan hasil penelitian yang disajikan secara sistematis untuk menjawab permasalahan dan sesuai dengan tujuan penelitian, serta dilengkapi dengan hasil penelitian dan pembahasan atau analisis atas hasil penelitian tersebut.

e. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan rangkuman dari hasil penelitian yang menjadi jawaban atas pertanyaan penelitian, disertai dengan saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian bagi objek yang diteliti.