

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

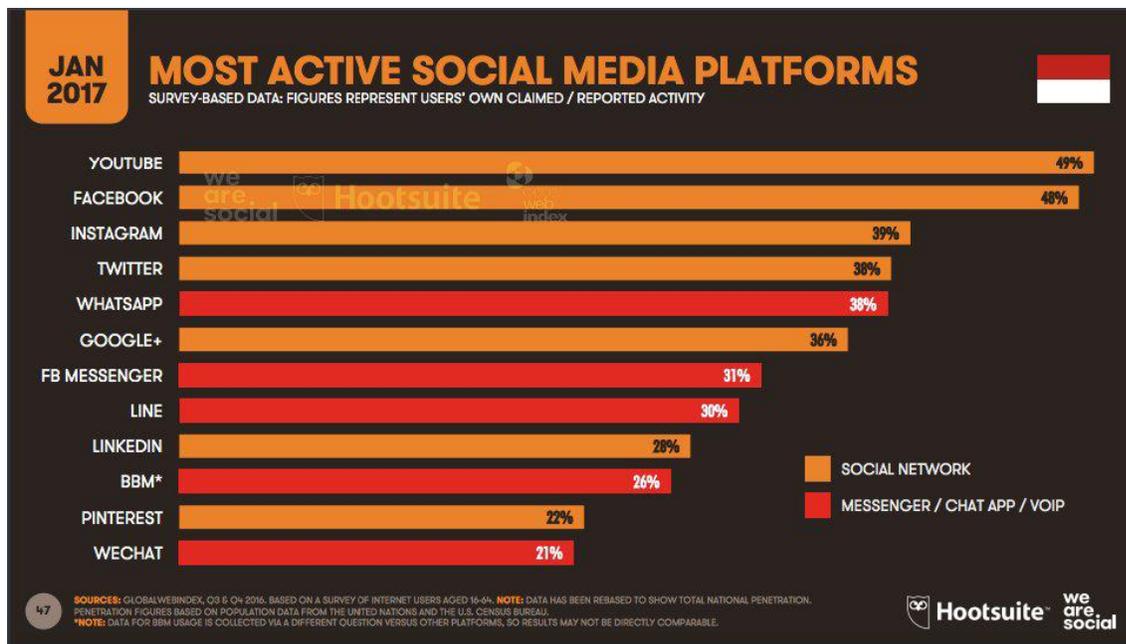
Pada era digital ini dunia telah berubah secara signifikan kearah yang tidak dapat terprediksi sebelumnya, perubahan tersebut diakibatkan oleh adanya kemajuan teknologi yang mempengaruhi segala aspek kehidupan manusia, baik itu cara hidup dan bekerja. salah satunya di dalam aspek industri bisnis. Kemajuan teknologi adalah sebuah keuntungan dan permasalahan yang akan didapatkan oleh sebagian besar industri yang ada saat ini, keuntungan dan permasalahan tersebut ialah menjadikan seluruh industri berkembang pesat, menyebar secara signifikan, perlombaan yang semakin cepat dengan membombardir inovasi-inovasi terbaru yang menciptakan pasar baru dan tidak terduga arah pergerakannya. Hal ini dapat dilihat melalui industri-industri baru di Indonesia yang mulai bermunculan dengan inovasi dan kemutakhiran teknologi yang ada saat ini, di mana industri-industri tersebut menjadi sebuah industri bisnis yang berbasis teknologi dengan penggunaan aplikasi yang menarik dan memudahkan konsumen dalam penggunaannya.

Kemunculan inovasi teknologi digital saat ini, telah menjawab keinginan dan permasalahan konsumen dalam penggunaan layanan produk dan jasa. Namun, inovasi tersebut tidak hanya memberikan solusi tetapi memunculkan suatu permasalahan yang baru. Permasalahan baru bagi dunia industri yang masih menggunakan proses dan cara kerja konvensional yang mungkin akan tergantikan dan terancam punah oleh industri-industri bisnis berbasis teknologi tersebut. Contohnya dalam industri layanan jasa seperti transportasi *online* yang mulai mengganggu eksistensi transportasi konvensional, di mana transportasi *online* sudah menjadi pilihan masyarakat sebagai transportasi publik (Prasetya & Legowo. 2017:2).

Tidak hanya di bidang bisnis transportasi, inovasi teknologi digital merambat dan mengganggu bidang bisnis telekomunikasi. Hal ini dapat dilihat dari munculnya OTT (*Over The Top*) players, seperti *App Social Network* dan *App Messenger* yang secara langsung membawa konsumen untuk berkomunikasi melalui internet. Aplikasi-aplikasi tersebut seperti Whatsapp, LINE, Facebook, Instagram dan aplikasi sosial network lainnya yang

mengubah pola pemakaian media masyarakat dan tentunya memaksa perusahaan telekomunikasi untuk mendefinisikan kembali identitas atau peran perusahaan dalam menyediakan layanan komunikasi di masa yang akan datang. (Rupp, dkk. 2017. <https://www.strategyand.pwc.com/trend/2017-telecommunications-industry-trends>, diakses 20 Oktober 2017).

Berdasarkan survey data *most active media social platform in Indonesia* yang dilakukan oleh penyedia pengelola program media sosial yaitu Hootsuite, mengemukakan hasil data sebagai berikut:



Gambar 1.1 Survey Platform Media Sosial di Indonesia

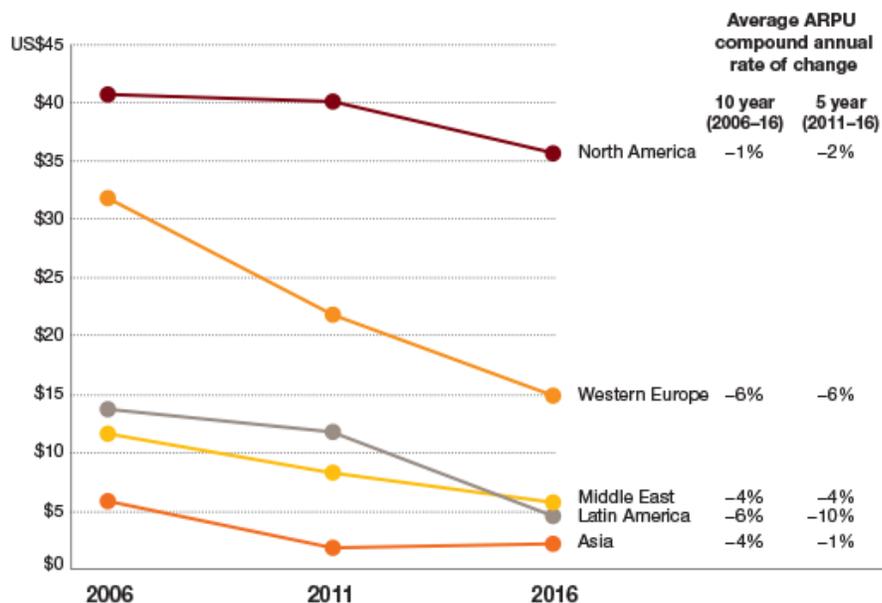
(Sumber: <http://selular.id/news/social-media/2017/01/bukan-facebook-ini-aplikasi-no-1-di-indonesia/> diakses pada tanggal 14 Oktober pukul 22:09)

Benchmark diatas memaparkan bahwa *platform* yang paling aktif di Indonesia diduduki oleh aplikasi *Social Network* yaitu *platform* Youtube sedangkan aplikasi *Messenger* paling aktif diduduki oleh WhatsApp. dengan ke aktifan *platform-platform* tersebut tentunya menurunkan jumlah pendapatan perusahaan telekomunikasi dalam *revenue & voice traffic* seperti pulsa prabayar. Dengan adanya *Social Media Network* tersebut jumlah pendapatan yang didapatkan oleh perusahaan telekomunikasi melalui

paket layanan internet atau paket kuota yang tak sebanding dengan pendapatan melalui pulsa prabayar yang konon menghasilkan pendapatan lebih besar di masa nya. Hal ini didukung dengan survey *revenue industry telecom* oleh *strategyand.pwc.com*.

Berdasarkan data yang disunting dari *strategyand.pwc.com* melansir data hasil survey dan riset analisis pendapatan industri telekomunikasi di berbagai wilayah dunia yaitu sebagai berikut:

Average revenue per user in the telecom industry is falling in virtually every region



Gambar 1.2 Grafik data dari hasil survey dan analisis *Strategypwc*

Rata-rata pendapatan industri telekomunikasi

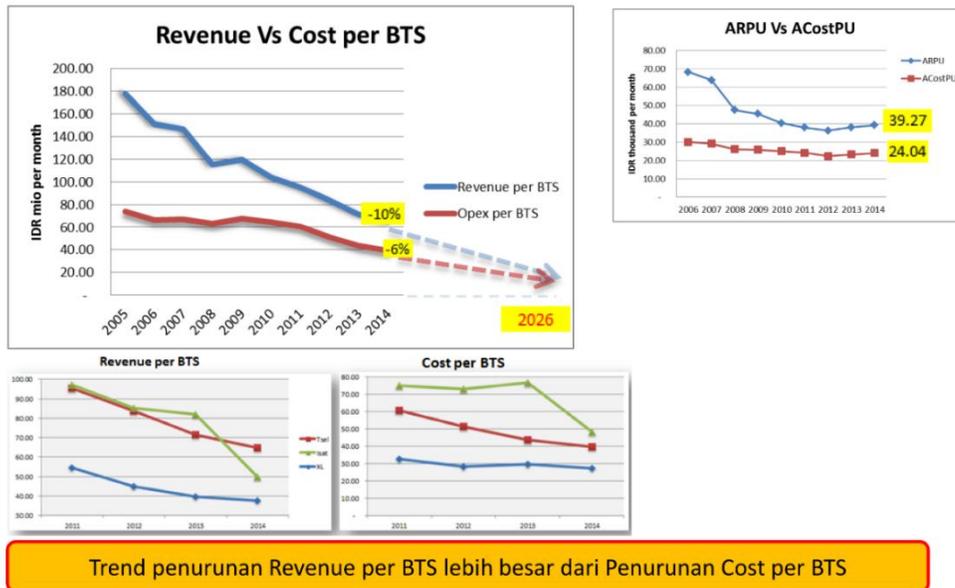
(Sumber: <https://www.strategyand.pwc.com/trend/2017-telecommunications-industry-trends> diakses pada 27 September 2017 pukul 11.29)

Dapat dilihat berdasarkan data dari hasil survey dan analisis StrategyPwc diperoleh data bahwa rata-rata pendapatan di industri bisnis di bidang telekomunikasi mengalami penurunan dari tahun 2006 hingga 2016, Hal itu disebabkan oleh adanya kehadiran OTT (*Over The Top*) atau *Apps Social Network* dan terjadi di wilayah asia dimana Indonesia berada. Khususnya perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia yaitu PT. Telekomunikasi Seluler Indonesia atau yang disingkat Telkomsel perlu khawatir dengan

persaingan dan kompetisi di era digital ini, sebab dalam data telco revenue & cost per BTS mengalami penurunan, sebagai berikut

3. TELCO RATIOS & TRENDS

c. Telco Revenue & Cost per BTS



Gambar 1.3 Grafik Data Trend Penurunan Pendapatan per BTS Telkomsel

(Sumber: <https://www.slideshare.net/zaidmuttaqien/telkomsel-financial-performance>

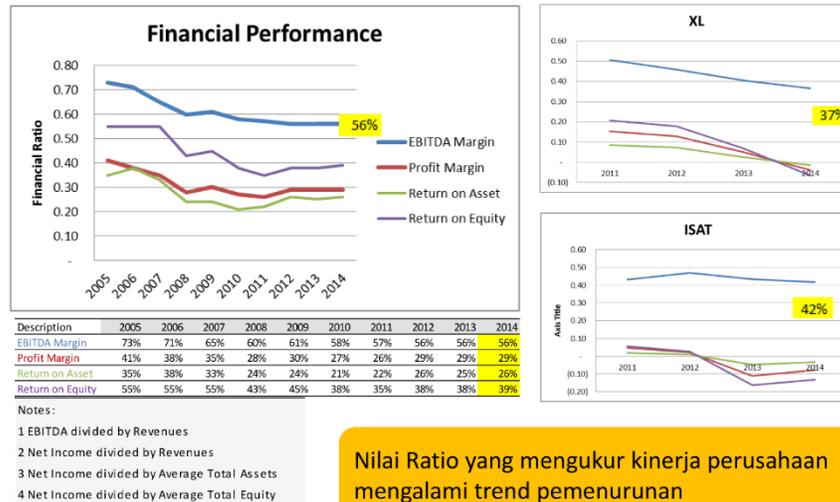
diakses pada 19 Oktober 2017 pukul 23:09)

Dari data tersebut menunjukkan trend penurunan pendapatan per BTS. *Base Transceiver Station* yang berfungsi menjembatani perangkat komunikasi yang menerima sinyal dari telepon seluler dan mengirimkannya kembali ke radio perangkat *mobile*. (Stallings, 2009) hal ini menjadikan BTS sebagai perangkat konversi komunikasi yang menyediakan layanan sms, telepon dan jaringan telekomunikasi lainnya. Dapat dilihat penurunan mulai terjadi pada tahun 2005 hingga pada tahun 2014 sebesar 14% dan di prediksi dalam data tersebut penurunan akan terjadi hingga 2026.

Tentunya penurunan *revenue* per BTS yang terkait penyedia layanan sms dan jaringan telepon seluler mempengaruhi financial performance perusahaan tersebut. Berdasarkan data dari financial performance telkomsel sebagai berikut:

3. TELCO RATIOS & TRENDS

a. Financial Performance Ratios



Gambar 1.4 Grafik Data Financial Performance

(Sumber: <https://www.slideshare.net/zaidmuttaqien/telkomsel-financial-performance> diakses pada 19 Oktober 2017 pukul 23:09)

Data tersebut menunjukkan kinerja finansial perusahaan yang mengalami trend penurunan margin dari tahun 2005 sebesar 73% dan pada tahun 2014 turun sebanyak 56%. Hal ini tentunya disebabkan oleh perubahan cara kerja industri telekomunikasi yang dipengaruhi dengan adanya perkembangan teknologi yang memaksa merubah dunia sebelumnya menjadi dunia digital, yang dipenuhi oleh inovasi-inovasi teknologi di mana menghasilkan aplikasi-aplikasi seperti *Social Network* dan *App Messenger* tersebut.

Sebuah kemajuan teknologi yang menghasilkan suatu inovasi-inovasi yang memudahkan masyarakat tetapi memiliki dampak yang negatif terhadap pemegang pasar

terdahulu, hal ini dinamakan *Disruptive Innovation*. Sebagaimana menurut Christensen (1997:15) dalam buku *The Innovator's Dillema* sebagai berikut:

“*Disruptive Innovation* ini merujuk pada inovasi yang membantu menciptakan pasar baru, dan mengganggu serta merusak pasar yang terdahulu, dan akhirnya menggantikan teknologi terdahulu. Inovasi disruptif ini bekerja mengembangkan suatu produk atau layanan dengan cara yang tak terduga, yang pada dasarnya menciptakan jenis konsumen berbeda terhadap pasar yang baru dan menurunkan harga pada pasar yang lama”

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa istilah disrupsi inovasi ini telah membuka persaingan baru dalam industri bisnis yang disebabkan oleh perkembangan teknologi yang menciptakan berbagai jenis konsumen dan memberikan berbagai pilihan terhadap konsumen. Dengan munculnya persaingan baru dan tak terduga itu, banyaknya pemegang pasar terdahulu yang terdistrupsi akibat lambatnya respon mereka terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Hal ini menjadi suatu tantangan bagi perusahaan untuk tetap bertahan dan berkembang dalam arus persaingan serta perubahan lingkungan bisnis yang baru. Perusahaan dalam hal ini, wajib tanggap terhadap adanya tantangan dan perubahan lingkungan bisnis yang akan datang dan merubah kebutuhan kompetensi sumber daya manusia di dalam nya. Peneliti melihat bahwa salah satu perusahaan yang wajib tanggap yaitu perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi. Dengan munculnya berbagai platform media sosial tersebut mendorong perusahaan telekomunikasi untuk beradaptasi dengan bisnis digital.

Tantangan *Disruptive Innovation* dapat terjawab dengan adanya peran kunci strategi komunikasi manajemen yang tepat dalam beradaptasi, konfigurasi ulang *skill* organisasi dengan pembentukan sikap, perilaku, mental, serta *mindset* melalui strategi komunikasi yang mempengaruhi segi afektif dan kognitif sumber daya manusia di dalam perusahaan tersebut. Di sinilah suatu komunikasi menjadi peran penting bagi kelangsungan perusahaan.

Komunikasi mempunyai peranan dalam mengelola suatu organisasi dan membawa organisasi kepada tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya. Oleh karena itu, setiap

organisasi sudah dapat dipastikan memerlukan suatu komunikasi yang baik. Rogers (Canggara, 2013:33) mengatakan bahwa komunikasi adalah proses di mana suatu ide dialihkan dari sumber kepada satu penerima atau lebih dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka. Di dalam organisasi yang diisi oleh sumber daya manusia tentunya komunikasi menjadi suatu *tools* yang dapat memberikan arah yang jelas bagi perusahaan. Dalam mengubah tingkah laku manusia tentunya memerlukan perencanaan komunikasi. Middleton (Canggara, 2013:61) menjelaskan bahwa perencanaan komunikasi atau strategi komunikasi adalah kombinasi yang terbaik dari semua elemen komunikasi mulai dari komunikator, pesan, saluran (media), penerima sampai pada pengaruh (efek) yang dirancang untuk mencapai tujuan komunikasi yang optimal.

Sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia, Telkomsel menyadari bahwa salah satu komponen penting dalam keberlangsungan perusahaan yaitu tepat berada didalam sumber daya manusianya itu sendiri, maka Telkomsel membentuk *Human Capital Management* (HCM) suatu direktorat yang mengatur, mengelola dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia di dalam perusahaan untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya. Di dalam sumber daya manusia itu pun tidak pernah luput dari komunikasi, maka perusahaan pun memberikan pelaksanaan fungsi komunikasi HCM secara terfokus melalui pembentukan Departemen *Human Capital Communication* (HC Comm).

Kegiatan komunikasi yang dilaksanakan oleh Departemen *Human Capital Communication* mengacu kepada dokumen strategi komunikasi yang disusun oleh departemen tersebut. Dokumen strategi ini menjelaskan tiga fungsi utama Departemen tersebut yaitu Humas, Jurnalisme, dan Pusat informasi, yang mengarah pada tujuan utama Direktorat HCM, yaitu terciptanya *Employee Engagment* yang baik di Perusahaan Telekomunikasi Seluler Indonesia atau yang disingkat Telkomsel. Dalam hal ini dapat dilihat peran HC Comm yang menjadi media sarana terhadap pembentukan karyawan, baik itu pembentukan *mental model*, *mindset* atau cara berpikir, cara bekerja, dan *skill* kompetensi yang kebutuhannya akan selalu berubah, hal ini dilaksanakan melalui pesan-pesan komunikasi yang tersusun, terencana dan efektif. Dalam hal ini Departemen *Human*

Capital Communication menjadi dituntut untuk semakin strategis dan sigap terhadap masalah atau isu-isu mengenai HCM.

Berangkat dari permasalahan latar belakang di atas, dengan adanya disrupsi inovasi ini memaksa perusahaan untuk menjadi perusahaan berbasis digital. Hal ini memacu perusahaan untuk segera melakukan strategi komunikasi terhadap sumber daya manusia dalam merespon, menghadapi serta menguasai era disrupsi ini. Maka peneliti termotivasi untuk meneliti lebih dalam tentang bentuk-bentuk strategi komunikasi organisasi, rencana departemen *human capital communication* Telkomsel dalam menyiapkan sumber daya manusia untuk menghadapi era disrupsi inovasi.

Berdasarkan uraian masalah dan penjelasan peneliti di atas, maka peneliti kemudian merumuskan fokus pada penelitian ini adalah **“Strategi Komunikasi dalam Menyiapkan Sumber Daya Manusia untuk Menghadapi Era Disrupsi Inovasi (Studi Kasus di Departemen *Human Capital Communication* PT. Telekomunikasi Seluler)”**

1.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini yaitu pada **“Strategi Komunikasi dalam Menyiapkan Sumber Daya Manusia untuk Menghadapi Era Disrupsi Inovasi (Studi Kasus di Departemen *Human Capital Communication* PT. Telekomunikasi Seluler)”**. Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan di atas, maka muncul beberapa aspek pada fokus penelitian ini. Adapun aspek-aspek dalam fokus penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana respon Departemen *Human Capital Communication* Telkomsel. dalam menyikapi disrupsi inovasi?
- 2) Bagaimana peran Departemen *Human Capital Communication* Telkomsel. dalam menyiapkan sumber daya manusia untuk menghadapi era disrupsi inovasi?
- 3) Bagaimana tahapan-tahapan strategi komunikasi yang dilakukan Departemen *Human Capital Communication* Telkomsel.?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun merujuk pada beberapa aspek dari fokus penelitian, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

- 1) Mengetahui bagaimana tahapan-tahapan strategi komunikasi yang dilakukan Departemen Human Capital Communication Telkomsel.
- 2) Mengetahui bagaimana respon Departemen *Human Capital Communication* Telkomsel. dalam menyikapi disrupsi inovasi.
- 3) Mengetahui bagaimana peran Departemen *Human Capital Communication* Telkomsel. dalam menyiapkan sumber daya manusia untuk menghadapi era disrupsi inovasi.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini dapat memberikan gagasan demi mengembangkan Ilmu Komunikasi serta dapat menambah literature ilmiah yang berkaitan dengan Ilmu Komunikasi di bidang komunikasi organisasi.

1.4.2 Manfaat Praktisi

- 1) Bagi peneliti

Memberikan pengetahuan dan pemahaman tentang era disrupsi inovasi secara lebih jauh mengenai strategi komunikasi organisasi yang dilakukan oleh Departemen *Human Capital Communication*, PT. Telekomunikasi Seluler.

- 2) Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rujukan, referensi, atau tambahan bagi akademisi Telkom University pada umumnya dan program studi Ilmu Komunikasi secara khusus dalam penyusunan penelitian selanjutnya dengan kajian yang sama.

- 3) Bagi Intitusi terkait

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat serta saran kepada Departemen *Human Capital Communication*, PT. Telekomunikasi Seluler dalam mengembangkan dan memperkuat strategi Departemen HC Comm agar

responsif terhadap isu-isu terkait *Human Capital Management* dan selaras dengan pencapaian tujuan serta rencana bisnis perusahaan.

1.5 Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian akan menjadi proses yang ditentukan dan dilakukan oleh peneliti. Tahapan-tahapan tersebut adalah:

1. Penentuan dan Pengajuan Tema Penelitian

Sebelum melakukan penelitian, peneliti terlebih dahulu menentukan tema penelitian. Peneliti tertarik dengan dunia digitalisasi saat ini yang memberikan dampak pada segala aspek. Peneliti mengambil kasus disrupti inovasi di salah satu perusahaan telekomunikasi, yakni tentunya di dalam perusahaan tersebut menyikapi hal itu, dan peneliti menetapkan PT Telekomunikasi Seluler yang didalamnya memiliki Departemen komunikasi untuk melangsungkan tujuan perusahaan dalam menyikapi era disrupti inovasi.

2. Observasi Awal

Peneliti mencari berbagai data yang berhubungan dengan disrupti inovasi, dari berbagai berita-berita dan artikel-artikel. Nantinya bahan-bahan tersebut digunakan sebagai awal penelitian.

3. Pelaksanaan Penelitian

Dalam melakukan penelitian, langkah-langkah yang dilakukan oleh peneliti antara lain:

- a) Analisa, peneliti meninjau dan menganalisis permasalahan dan bahan yang ada terkait dengan era disrupti inovasi dan komunikasi sebagai salah satu fungsinya untuk menghadapi hal tersebut
- b) Wawancara, peneliti melakukan wawancara terhadap narasumber yang berkaitan dengan strategi komunikasi dalam departemen *Human Capital Communication* serta mengetahui peran strategis perusahaan dalam menghadapi era disrupti. Serta melihat strategi komunikasi pada kacamata luas yang didapat pada informan ahli.

1.6 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.6.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Telekomunikasi Selular Indonesia, Tbk. (Telkomsel). Tepatnya beralamat di Jl. Jend. Gatot Subroto Kav. 52, Jakarta 12710, Indonesia. Pemilihan lokasi ini didasarkan atas pertimbangan yaitu data yang diperlukan peneliti untuk menjawab masalah ini dapat diperoleh di kantor pusat Telkomsel, dimana Departemen *Human Capital Communication* berada. Untuk wawancara informan, peneliti pun memilih di tempat lokasi yang sama dikarenakan subjek informan berasal dari Departemen *Human Capital Communication*

1.6.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada September 2017 sampai dengan Desember 2017.

Tabel 1.1 Waktu dan Periode Penelitian

No	Tahapan	Bulan											
		Sept			Okt			Nov			Des		
1	Persiapan penyusunan proposal skripsi	█	█	█									
2	Pengumpulan data sekunder berupa informasi dan observasi terkait penelitian awal				█	█							
3	Persiapan penyusunan Bab sampai Bab 3						█	█	█	█			
4	Pengumpulan data primer dengan melakukan wawancara pada Departemen <i>Human Capital Communication</i>										█	█	█
5	Penyelesaian data meliputi kesimpulan dan saran.										█	█	█

Sumber: (Olahan Peneliti, 2017)

