

## BAB I PENDAHULUAN

### I.1 Gambaran Perusahaan

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk (Telkom) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memiliki fokus di bidang jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) serta jaringan telekomunikasi di Indonesia. PT. Telkom Indonesia saat ini telah menjadi perusahaan terbuka dengan melantai di bursa efek. Pemegang saham mayoritas Telkom adalah Pemerintah Republik Indonesia sebesar 52.09%, sedangkan 47.91% sisanya dikuasai oleh publik. Saham Telkom telah diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan kode khusus "TLKM" dan *New York Stock Exchange* (NYSE) dengan kode "TLK".

PT. Telkom Indonesia berdiri sejak tahun 1965 dirintis oleh presiden pertama Indonesia Ir. Soekarno dimana pendirian perusahaan ini bertujuan untuk melakukan pengembangan telekomunikasi di Indonesia. Pada kemunculan awal perusahaan terbentuk, nama yang digagas adalah Perusahaan Negara Telekomunikasi hingga tahun 1971 dan berganti nama menjadi Perusahaan Umum Telekomunikasi (PERUMTEL) hingga tahun 1991 dan berubah menjadi PT. Telkom Indonesia hingga saat ini. Perkembangan perusahaan Telkom Indonesia terus berkembang hingga saat ini dengan melebarkan sayap bisnisnya tidak hanya berfokus pada layanan telfon rumah, Telkom juga merambah ke bisnis internet, seluler dan juga layanan-layanan pendukung digitalisasi. Pengembangan pasar Telkom Indonesia yang merambah ke dunia B2B service membuat banyak pengembangan produk yang ditujukan untuk kebutuhan di bidang *enterprise*, pengembangan solusi digitalisasi serta *internet dedicated/Internet business* menjadi produk utama PT Telkom Indonesia dalam *level business segment*.

PT Telkom Indonesia dibagi menjadi beberapa unit kerja sesuai bidang yang dikerjakan, pembagian unit kerja Telkom Indonesia dibagi menjadi beberapa direktorat yang membawahi berbagai unit bisnis salah satunya unit Divisi *Business Service* segmen *Trading Business Service*, dimana segmen TBS dinaungi oleh direktorat *Enterprise Business Service* yang dimana fokus dari target penjualan untuk segmen SMB *trading* seperti distributor, *retailer*, mineral dan energi.

## Purpose, Visi dan Misi

Untuk menjawab tantangan industri digital, mendukung digitisasi nasional dan untuk menginternalisasi agenda transformasi, maka Telkom telah menajamkan kembali Purpose, Visi, dan Misi nya.

### Purpose

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

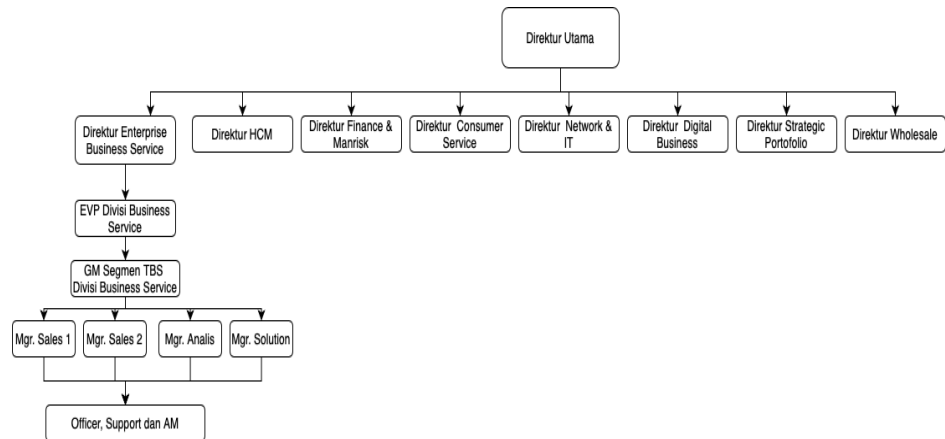
### Visi

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.

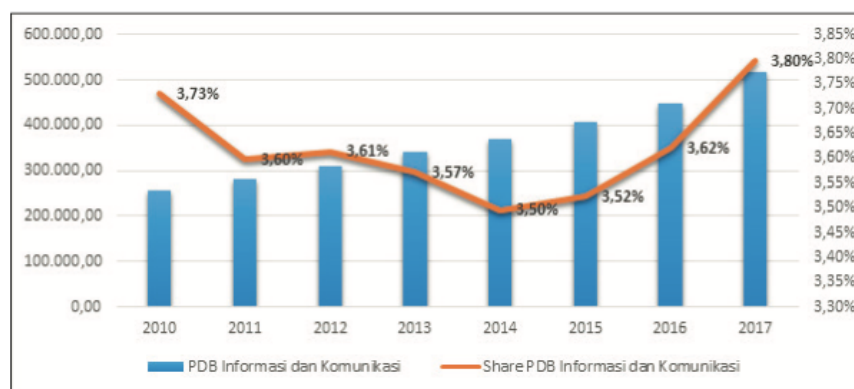
## Struktur Organisasi



Gambar I. 1 Struktur Organisasi Telkom Indonesia dan Segmen TBS

## I.2 Latar Belakang

Perkembangan industri telekomunikasi terus berkembang dari tahun ketahun dengan perkembangan secara masif dan memberikan dampak yang positif pada pertumbuhan ekonomi Indonesia, tanpa disadari perkembangan teknologi yang mengarah ke industri digital membuat secara tidak langsung memicu perkembangan industry telekomunikasi, saat ini banyak sekali bermunculan perusahaan-perusahaan yang berbasis informasi, teknologi dan telekomunikasi yang memicu meningkatnya kontribusi dari sektor ini untuk PDB Indonesia dari tahun ke tahun, hal tersebut dapat dilihat pada gambar I.2.



Gambar I. 2 Kontribusi Sektor Telekomunikasi untuk PDB Indonesia

Pada gambar I.2 dijelaskan bahwa kontribusi PDB dari sektor telekomunikasi terus meningkat setiap tahunnya, dan selalu berkembang sejak tahun 2013 dimana perkembangan teknologi informasi semakin berkembang pesat di Indonesia membuat semakin banyak orang yang menggunakan layanan-layanan telekomunikasi, dapat dilihat hingga tahun 2017 perkembangan PDB dari sektor telekomunikasi meningkat hingga 3,80%. Dengan adanya peningkatan kontribusi tersebut sejalan juga dengan perkembangan perusahaan-perusahaan yang bergerak dibidang telekomunikasi. Semakin berkembangnya sektor ini membuat saat ini masyarakat sangat banyak memiliki pilihan dalam memilih *provider* telekomunikasi sebagai jaringan harian, namun hal ini membuat pasar telekomunikasi menjadi sangat heterogen dan terjadinya persaingan yang ketat di industri ini, dengan terus meningkatnya pengguna internet di Indonesia membuat semakin berkembangnya industri telekomunikasi di Indonesia, perkembangan pengguna internet di Indonesia dapat dilihat dari gambar I.3.



Gambar I. 3 Jumlah Pengguna Internet Indonesia

Berdasarkan hasil riset *Wearesocial.com* dapat dilihat bahwa jumlah pengguna internet pada tahun 2021 mencapai tingkat yang sangat tinggi yaitu 202.6 juta orang menggunakan internet dengan perbandingan sebesar 73.7% dari total keseluruhan populasi Indonesia, hal ini bisa menjadi sebuah pembuktian bahwa Indonesia saat ini sudah mulai bertransisi kearah digitalisasi dan juga sudah banyak masyarakat terjamah oleh perkembangan zaman salah satunya internet.

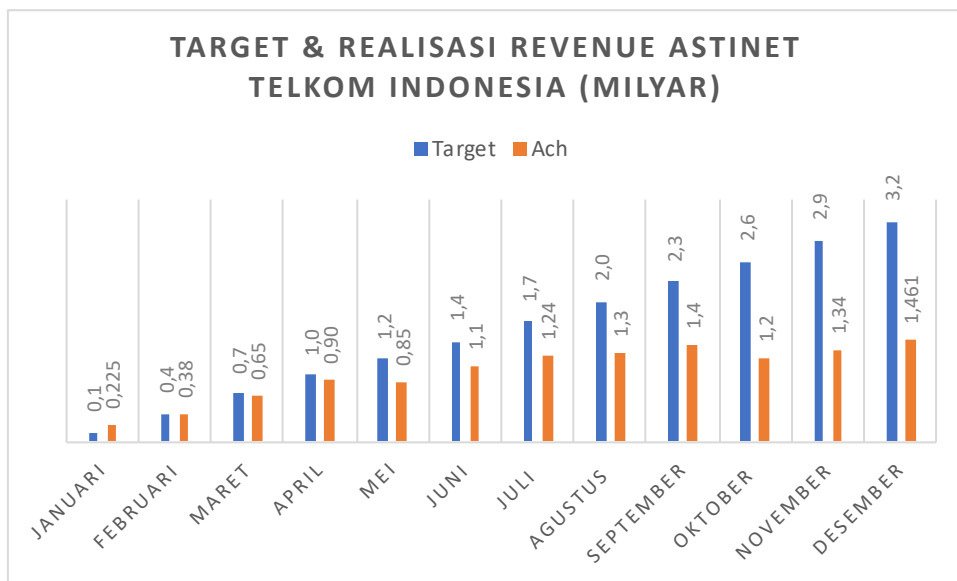
Saat ini produk internet bisnis saat ini berkembang dengan pesat di era saat ini, semakin banyak nya pesaing membuat pasar internet business semakin dinamis dan juga menjadi sebuah ladang bisnis yang potensial yang membuat banyaknya pesaing yang bermunculan di pasar telekomunikasi Indonesia. Perusahaan-perusahaan yang bergerak di bisnis internet *dedicated* ini dapat dilihat pada Tabel I.1.

Tabel I. 1 Daftar Penyedia Layanan Internet *Business*

Nama Perusahaan	Nama Produk
Telkom Indonesia	Astinet
Icon Plus	Internet <i>Corporate</i>
Biznet	Biznet Metronet
First Media	First Media Internet <i>Business</i>
Indosat	Internet <i>Dedicated</i> Indosat

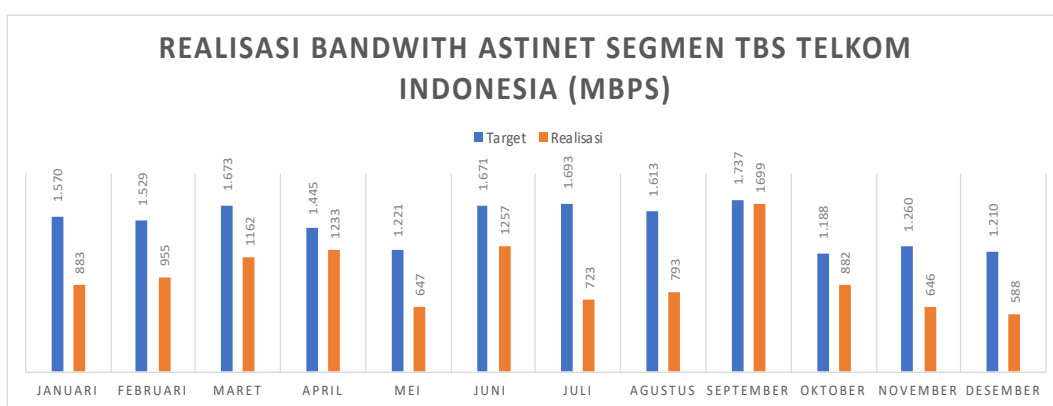
Berdasarkan tabel I.1 diatas diketahui banyak penyedia *provider* telekomunikasi yang menyediakan layanan internet business dengan harga bersaing. Penentuan kelima produk tersebut merupakan layanan yang memiliki kelas yang sama, kategori penentunya adalah besaran bandwidth yang tersedia dari 1 mb – 100 mb, rentang harga mulai dari 500.000-30.000.000, serta segmen internet yang ditawarkan adalah untuk kalangan *business* dan tidak tersedia bebas untuk kalangan pengguna langsung. Salah satu produk utama dari direktorat *enterprise* Telkom Indonesia adalah produk internet *business* Astinet, Astinet merupakan sebuah produk unggulan Telkom untuk segmen *business* dan *enterprise*. Astinet merupakan sebuah produk yang memiliki keunggulan internet *dedicated* dengan *ratio upstream* dan *downstream* yang berbeda-beda, dari 1:1, 1:2 dan 1:4 dimana paket tersebut disesuaikan dengan kebutuhan dari pelanggan *business* dikarenakan tingkatan produk ini sangat mempengaruhi jalannya kebutuhan internet bagi perusahaan pengguna layanan Astinet sendiri.

Saat ini banyak nya persaingan terutama di wilayah Jabodetabek sehingga penjualan dari produk Astinet selama dua belas bulan terakhir hanya satu bulan yang memenuhi target sedangkan sebelas bulan lainnya tidak memenuhi target penjualan yang telah ditetapkan oleh divisi marketing DBS Telkom Indonesia, data penjualan dan target dari segmen TBS dapat dilihat pada Gambar I.4.



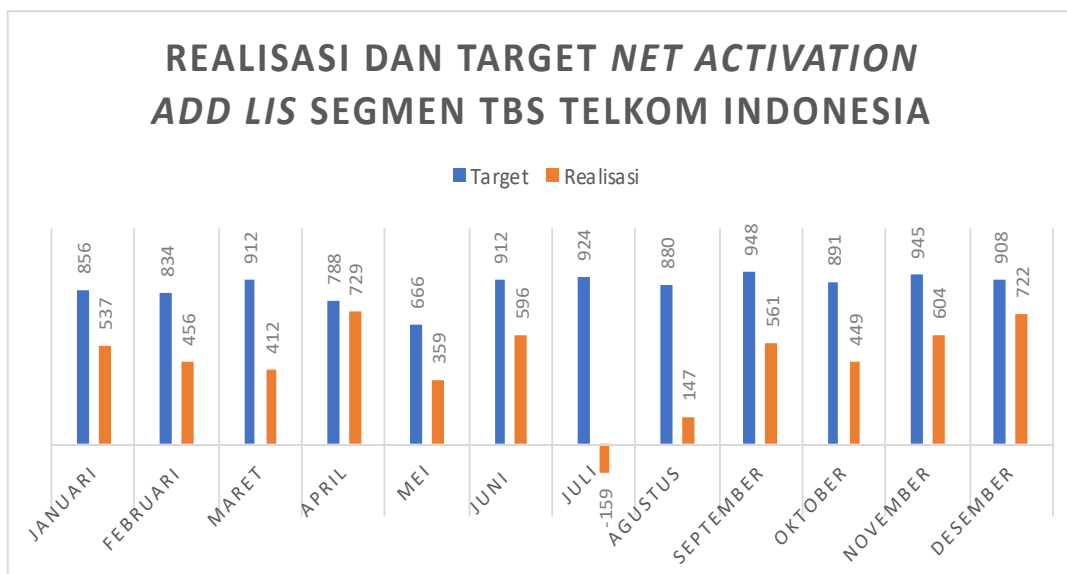
Gambar I. 4 Target dan *Achievment Scaling* Astinet TBS Telkom

Pada gambar I.4 dapat dilihat bahwa pencapaian *new scaling* untuk layanan Astinet masih belum mencapai target yang telah ditetapkan oleh divisi marketing DBS Telkom Indonesia, hal ini menunjukkan bahwa performansi dari segi penjualan pemasangan baru untuk Astinet pada segmen *trading business service* masih belum mencapai performa yang optimal hingga kuartal ketiga tahun ini. Selain dari sisi *revenue* target yang diterapkan oleh Telkom Indonesia adalah jumlah *bandwith* dimana, jumlah besaran *bandwith* disertakan bersama target *revenue* yang diberikan kepada segmen TBS, target dan realisasi *bandwith* dapat dilihat pada Gambar I.5.



Gambar I. 5 Target dan Realisasi Jumlah *bandwith* Astinet TBS Telkom

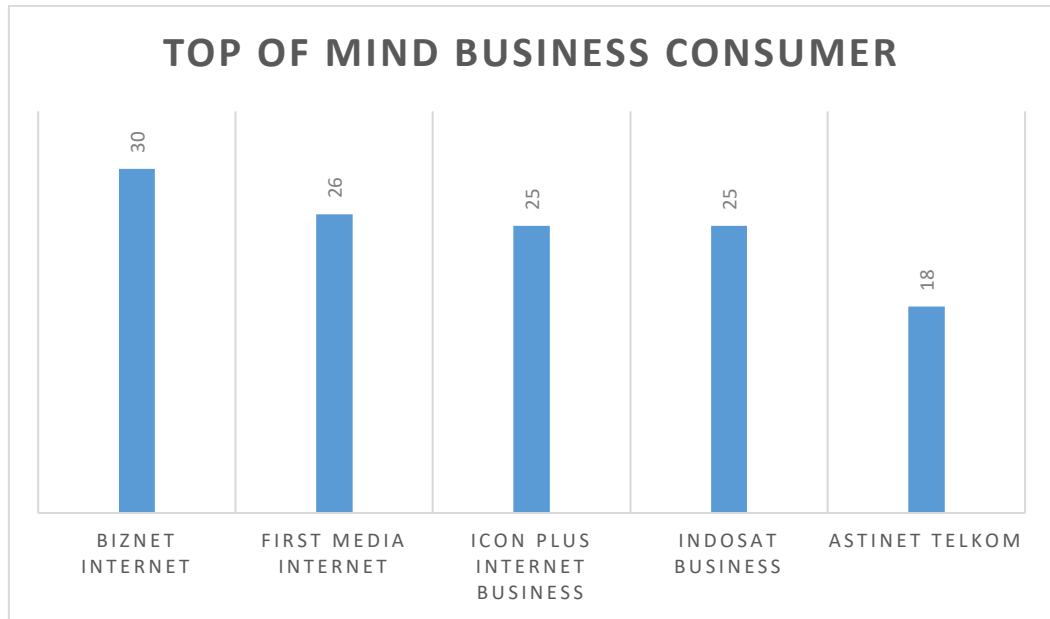
Dari gambar I.5 dapat dilihat bahwa selama dua belas bulan terakhir bahwa pemenuhan *bandwith* dari segmen *trading business service* masih belum mencapai target yang diharapkan, selama dua belas bulan ini TBS belum pernah melampaui target jumlah *bandwith* yang telah ditentukan, hal ini merupakan sebuah pertanda yang kurang baik bagi perusahaan dimana pemenuhan *bandwith* dan *sales* dari Astinet tidak berjalan dengan baik dan tidak sesuai target dari rencana awal. Realisasi *bandwith* yang tidak ada yang melebihi dari target sepanjang Januari hingga Desember 2021. Selain dari jumlah *bandwith* parameter pencapaian dari Astinet Telkom sendiri berdasarkan nilai perbandingan antara penambahan layanan atau pasang baru dan juga pencabutan layanan, hal ini merupakan sebuah jumlah bersih layanan Astinet pasang baru dikurangi layanan Astinet di cabut, target dan realiasi nilai NAL Astinet TBS Telkom dapat dilihat pada Gambar I.6.



Gambar I. 6 Target dan Realisasi Nilai NAL (*Net Activation Add LIS*) Astinet Telkom Segmen *Trading Business Service*)

Dilihat dari gambar I.6 diatas diketahui bahwa nilai NAL dimana nilai penambahan pasang baru dibandingkan dengan pencabutan. Disetiap bulan selama dua belas bulan terakhir tidak ada yang melebihi target, selain itu realisasi NAL tidak dapat tercapai sepenuhnya sepanjang tahun bahkan dibulan Juli segmen TBS Telkom mencatatkan nilai minus dimana lebih banyak pencabutan dibandingkan dengan pemasangan baru hal ini menandakan banyak nya ketidakpuasan dan tidak tepatnya dalam target pasar yang dituju dimana pemasangan Astinet ini tidak sesuai dengan kebutuhan *market* yang dituju.

Untuk mengetahui respon pasar pada produk Astinet Telkom Indonesia dilakukan survei pendahuluan dengan menggunakan kuesioner kepada 30 responden pengguna layanan internet *business* dengan tujuan untuk mengetahui *top of mind* dari para pengguna layanan internet *business* terhadap produk Astinet Telkom dan juga produk internet *business* lainnya. Survei pendahuluan dapat dilihat pada Gambar I.7.

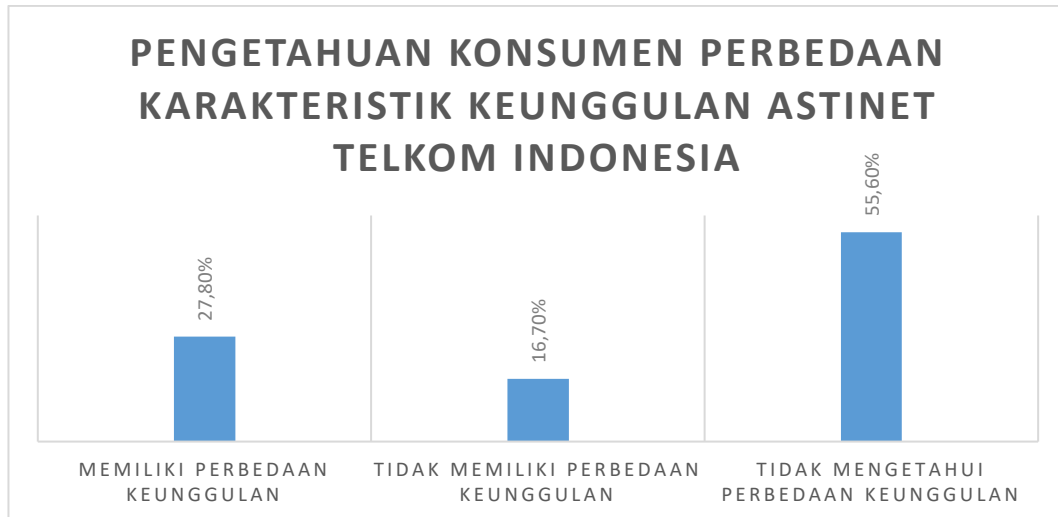


Gambar I. 7 *Top of Mind Business Consumer Internet Business*

Berdasarkan hasil survei pendahuluan diketahui bahwa *top of mind* dari sampel pengguna internet business di wilayah jabodetabek diketahui bahwa Biznet menjadi *top of mind* mayoritas sampel, diikuti oleh Firstmedia, Icon+, Indosat internet lalu Astinet Telkom. Dari total jumlah responden berjumlah 30 sampel diketahui bahwa hanya 20 responden yang mengetahui produk Astinet Telkom Indonesia hal ini jika dibandingkan dengan kompetitor lainnya produk Astinet Telkom menempati posisi kedua terendah diatas Indosat Internet, hal ini menunjukkan masih banyak yang belum mengetahui produk Astinet Telkom Indonesia.

Berdasarkan hasil survei pendahuluan sebelumnya, dilakukan pengembangan survei pendahuluan untuk mengetahui responden yang menjadi sampel survei pendahuluan lanjutan adalah responden yang mengetahui produk Astinet Telkom Indonesia pada survei pendahuluan sebelumnya. Survei pendahuluan lanjutan bertujuan untuk mengetahui persepsi konsumen dan keunggulan produk Astinet Telkom Indonesia dengan internet *business* lainnya, hal ini untuk menunjukkan bahwa konsumen dengan mudah mengetahui keunggulan dari produk Astinet Telkom dimana menjadi sebuah pembeda antara sebuah produk dengan produk kompetitor lainnya yang dimanamerupakan hal yang penting bagi sebuah merek, hal tersebut sebagaimana ditunjukkan pada Gambar I.8.



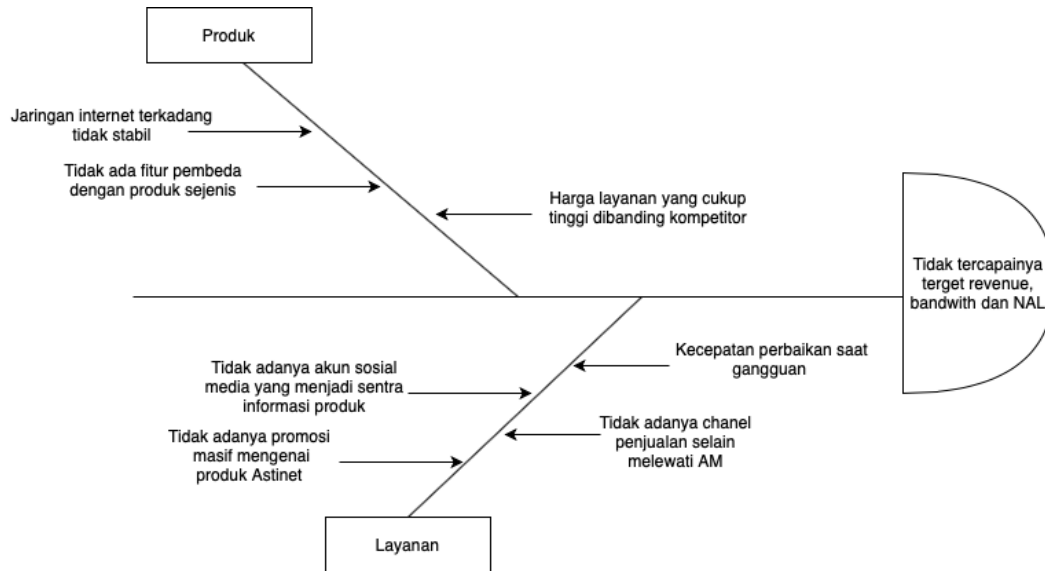


Gambar I. 8 Pengetahuan Konsumen Terhadap Keunggulan Astinet Telkom

Dari hasil kuesioner yang didapatkan dari responden konsumen Astinet Telkom Indonesia, diketahui 55.6% menjawab tidak tahu mengenai keunggulan Astinet Telkom Indonesia, sedangkan responden yang mengetahui keunggulan memiliki presentase 27.8%% dan untuk presentase yang menjawab produk Astinet Telkom Indoensua tidak memiliki keunggulan dengan merek pesaing sebesar 16.7%, maka dari itu dapat disimpulkan bahwa konsumen Astinet Telkom Indonesia banyak yang tidak mengetahui keunggulan dari produk Astinet Telkom Indonesia dibandingkan dengan *provider* lainnya.

Dari berbagai data yang telah disajikan diketahui bahwa terjadi permasalahan di berbagai sisi yang terjadi dalam penjualan Astinet Telkom Indonesia, beberapa indikator dalam mengacu permasalahan produk Astinet Telkom Indonesia yaitu target *revenue*, target *bandwith*, target NAL. Ketiga hal tersebut juga di dukung dengan dilakukannya survei pendahuluan dimana untuk mengetahui *brand* apa saja yang menjadi *top of mind* pengguna internet *business* di Jabodetabek, selain itu juga untuk mengetahui pengetahuan konsumen terhadap keunggulan produk Astinet Telkom Indonesia. Untuk merangkum hasil data-data yang telah dikumpulkan perlu dilakukan penjabaran serta melihat faktor-faktor yang dapat menjadi permasalahan pada Astinet Telkom Indonesia, maka dari itu perlu dilakukan analisa menggunakan *fishbone analysis* yang menjadi akar permasalahan mengapa gejala permasalahan yang ada pada data terjadi. Analisa ini berdasarkan hasil wawancara bersama stakeholder terkait sebagai penyedia layanan Astinet Telkom Indonesia serta

pengguna Astinet Telkom Indonesia dimana dilakukan wawancara faktor-faktor yang menjadi akar permasalahan permasalahan-permasalahan yang terjadi pada data yang telah disajikan.



Gambar I. 9 *Fishbone Anlysis* Astinet Telkom Indonesia

Dilihat dari penggambaran permasalahan yang terjadi pada Astinet Telkom Indonesia, yang dimana analisis ini berasal dari wawancara bersama *stakeholder* terkait di pihak Telkom Indonesia. Bisa dikatakan bahwa ada beberapa faktor utama yang menjadi penyebab tidak tercapainya target yang sudah ditentukan entah jumlah target *revenue*, target *bandwith*, target realisasi NAL, yang dimana hal tersebut di bagi menjadi dua permasalahan utama, yang pertama dalam bagian produk dimana harga untuk layanan Telkom Indonesia cukup tinggi dengan layanan kompetitor dengan rentang harga 300.000-30.000.000 untuk *bandwith* 1 Mbps -100 Mbps. Dapat dikatakan bahwa layanan internet dari Astinet sering menjadi keluhan dari pelanggan terutama bagi pelanggan yang jauh dengan STO (Sistem Telepon Otomatis) dimana sebagai terminal akhir dari internet sering mengalami ketidakstabilan jaringan dan juga produk dari Astinet Telkom Indonesia sendiri tidak memiliki *branding* ciri khas pembeda dengan produk unggulan lainnya dimana hanya masyarakat hanya melihat produk ini hanya sebagai layanan internet biasa seperti lainnya. Pada segi layanan dapat dikatakan bahwa permasalahan Astinet tidak adanya program promosi secara masif serta tidak adanya akun *social*

*media* sebagai saluran promosi bagi layanan tersebut, selain itu sistem penjualan dari Astinet hanya dapat melalui layanan AM tidak adanya saluran penjualan sebelum diarahkan kepada AM yang dapat diakses oleh masyarakat atau perusahaan secara umum dan yang terakhir kecepatan dalam penanganan gangguan dari produk Astinet Telkom Indonesia cukup memakan waktu yang lama sehingga menimbulkan *downtime* yang cukup lama dan merugikan pelanggan.

Berdasarkan permasalahan di atas, dilihat dari sisi pendapatan pada dua belas bulan terakhir, hasil penjualan Astinet Telkom belum bisa mencapai target yang telah ditentukan. Hasil studi pendahuluan menerangkan, pengetahuan konsumen internet *business* lokal di Jabodetabek terhadap Astinet Telkom Indonesia masih rendah dibandingkan dengan kompetitor lain dan masih banyak konsumen Astinet tidak mengetahui keunggulan produk dibandingkan dengan produk internet lain. Dalam hal ini, perlu dilakukan penelitian terkait perancangan *positioning* yang bertujuan untuk menggali penilaian konsumen terhadap internet *dedicated*, hal ini akan digambarkan dengan penggunaan *perceptual map* yang dimana dalam metode ini akan memperjelas posisi Astinet Telkom Indonesia dibandingkan dengan kompetitor serta atribut yang menjadi keunggulan serta kelemahan dari Astinet Telkom Indonesia, dari pengujian ini didapatkan prioritas utama pengguna internet *business* dalam pemilihan internet *business* yang akan digunakan yang dimana akan meningkatkan akurasi dalam pemilihan atribut yang paling sesuai dengan kebutuhan konsumen. Hasil akhir dari penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pesaing terdekat Astinet Telkom dan menemukan kelebihan yang dapat diunggulkan dibandingkan kompetitor lain yang nantinya akan menjadi perancangan serta perbaikan *positioning* Astinet Telkom Indonesia.

### **I.3 Rumusan Masalah**

Untuk merumuskan posisi keunggulan dari Astinet Telkom Indonesia dibandingkan dengan kompetitor, dilakukan perancangan *positioning* untuk mengetahui kondisi persaingan dengan kompetitor dan menggali potensi yang dimiliki Astinet Telkom Indonesia agar lebih unggul dari kompetitor lain. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Marcussen (2014) mengatakan *tools* yang digunakan untuk menyelesaikan kasus *positioning* adalah

penggambaran melalui *perceptual mapping* dengan metode *multidimensional scaling* (MDS), dengan menggunakan metode ini posisi obyek yang diteliti dengan kompetitornya dapat dilihat secara visual. Melihat situasi di atas, maka perumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Apa saja atribut-atribut internet *business* yang menjadi faktor pemilihan produk internet *business*?
2. Dimanakah posisi Astinet berdasarkan *perceptual mapping* berbasis persepsi konsumen internet *business*?
3. Apa saja rekomendasi perbaikan *positioning* yang dapat diterapkan oleh Telkom Indonesia untuk menarik calon konsumen?

#### **I.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang akan dicapai pada penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi atribut-atribut internet *business* yang menjadi faktor pemilihan internet *business* bagi konsumen internet *business*.
2. Memetakan posisi Astinet Telkom Indonesia berdasarkan *perceptual mapping* berbasis persepsi konsumen internet *business*.
3. Membuat rekomendasi perbaikan *positioning* Astinet Telkom Indonesia agar dapat menarik calon konsumen.

#### **I.5 Batasan Penelitian**

Penelitian terfokus dengan tujuan yang telah disampaikan dalam tujuan penelitian, diperlukan adanya batasan penelitian, yaitu :

1. Pesaing yang dilibatkan dalam penelitian ini adalah empat *provider* penyedia internet *business* yang terdapat di wilayah Jabodetabek sebagai kompetitor.
2. Responden yang dilibatkan dalam penelitian ini adalah konsumen internet *business* terutama *base customer* Telkom Indonesia dan konsumen lima layanan *internet service provider* lainnya.
3. Penelitian ini hanya sampai pada tahap perumusan rekomendasi perbaikan terhadap hasil perancangan

*positioning* berdasarkan *perceptual mapping*.

## **I.6 Manfaat Penelitian**

### **I.6.1 Aspek Akademis**

Penelitian ini harapannya dapat memberikan sebuah sudut pandang baru dan wawasan baru bagi penelitian yang terkait brand *positioning* dimana berdasarkan atribut tertentu berdasarkan persepektif konsumen.

### **I.6.2 Aspek Praktis**

Memberikan perbaikan posisi Telkom Indonesia, berupa rancangan strategi *positioning* Astinet Telkom Indonesia, serta memberi wawasan terhadap perusahaan lain bahwa *positioning* dapat mempengaruhi performa bisnis, konsumen hingga pangsa pasar dari perusahaan itu sendiri.

## **I.7 Sistematika Penelitian**

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika sebagai berikut :

### **Bab I       Pendahuluan**

Bab ini menggambarkan mengenai latar belakang penelitian, topik penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **Bab II       Landasan Teori**

Pada bab ini membahas tinjauan pustaka atau literatur yang relevan dengan metode-metode yang digunakan dan perbandingannya dengan metode penelitian yang sudah dibuat sebelumnya. Selain itu, bab ini juga membahas hubungan antar konsep yang dijadikan sebagai kajian penelitian dan uraian kontribusi penelitian.

### **Bab III      Metodologi Penelitian**

Pada bab ini menggambarkan secara jelas apa saja yang akan diteliti sehingga dapat mencapai tujuan akhir dari penelitian ini. Selain itu, dalam bab ini akan digambarkan secara rinci bagaimana sistematika penelitian yang akan dilakukan dari proses awal hingga akhir penelitian disertai bagaimana cara melakukan proses-proses tersebut.

### **Bab IV      Pengumpulan dan Pengolahan Data**

Pada bab ini berisi tentang pengumpulan dan pengolahan data yaitu dari tahap penggalan atribut hingga hasil *perceptual mapping* yang diuraikan secara sistematis sesuai perumusan masalah dan tujuan penelitian. Pada bab ini akan memberikan gambaran *perceptual mapping* antar Internet *business* beserta koordinat setiap atribut dan Internet *business* yang ada.

**Bab V Analisis Data**

Pada bab ini dilakukan pemaparan analisis dari hasil pengolahan MDS dan dilakukan analisis prioritas perbaikan atribut dan merumuskan rekomendasi perbaikan yang tepat untuk Astinet Telkom.

**Bab VI Kesimpulan dan Saran**

Pada bab ini berisi tentang hasil analisis penelitian yang telah dilakukan dalam bentuk kesimpulan yang menjawab tujuan penelitian yang telah dibuat sebelumnya, dan memberikan saran terhadap permasalahan yang sudah diteliti sebagai rekomendasi untuk penelitian selanjutnya.