

IMPLEMENTATION OF BLUE OCEAN STRATEGY IN WINNING BUSINESS COMPETITION (CASE STUDY AT PT. TELKOM INDONESIA Tbk, WITEL SUKABUMI)

Aji Heryana Fasmala¹
 Asep Muhamad Ramdan²
 Sopyan Saori³

¹Universitas Muhammadiyah Sukabumi

¹ajifasmala@ummi.ac.id, ²amr37ramdan@ummi.ac.id, ³saopyansaori@ummi.ac.id

ABSTRACT

Competition in the internet service industry in Indonesia has increased along with the demands and needs of the community. This is due to the development of technology that is increasingly advanced and rapid and raises the need to use the internet for every human activity. So there needs to be changes - changes in the right strategy to win business competition. This study aims to determine the Blue Ocean Strategy at PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, Witel Sukabumi in winning business competition. Informants in this study were Telkom Witel Sukabumi Strategy Manager, Strategy Manager Staff and HRD Staff Telkom Witel Sukabumi and Telkom Witel Sukabumi Customers. This study uses a qualitative method with a case study approach. Data collection techniques using observation, interviews and documentation. Technical data analysis through data reduction procedures, data presentation, and drawing or verifying conclusions. Data validation techniques in this study used source triangulation, technical triangulation and time triangulation. The results of the study show that Telkom is in a fairly tight competitive position but has the potential to move towards the blue ocean area, by using a blue ocean analysis framework, namely a four-step framework, a strategy canvas, and also implementing blue ocean principles will show that telkom witel sukabumi won business competition in fiber optic internet.

Keywords : *Business Competition;TELKOM;Blue Ocean Strategy*

PENDAHULUAN

PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, dikenal sebagai PT. Telkom sudah dikenal luas oleh masyarakat, bahkan sudah banyak yang menjadi pelanggan setia. Telkom sudah sejak lama terkenal dengan produk nya yang menawarkan jaringan layanan telepon dan jaringan layanan internet. Telkom selalu mempromosikan produk terbarunya dengan program layanan Indihome *Triple Play Fiber Optic*. Telkom menciptakan produk ini sebagai pengganti dan juga inovasi baru dalam penyempurnaan produk sebelumnya yang mempunyai

banyak masalah dan kendala teknis dikhawatirkan akan menyebabkan customer berhenti berlangganan dan berpindah pada kompetitor. Pada produk IndiHome *Fiber Optic Triple Play* mampu meningkatkan pangsa pasar lebih besar lagi.

Aplikasi penguji kecepatan internet Speedtest, merilis laporan peringkat kecepatan internet dari penyedia layanan internet (ISP) *fixed broadband* di Indonesia untuk periode kuartal III-2021. Laporan itu memaparkan ranking empat ISP, yakni Biznet, IndiHome, MyRepublic dan First Media. Ranking

dibuat berdasar data Speedtest Intelligence periode kuartal III-2021. Urutan ini ditentukan berdasarkan Speed Score yang 90 persen pembobotannya berasal dari kecepatan download, sementara 10 persen sisanya dari kecepatan upload.

1. Biznet dinobatkan sebagai penyedia layanan internet paling cepat di Indonesia dengan skor kecepatan 42,17%
2. MyRepublic dengan kecepatan 35,31%
3. Telkom (IndiHome) dengan kecepatan 18,31%
4. Firs Media dengan kecepatan 16,51%

Beberapa perusahaan besar yang terjun di bidang jaringan telekomunikasi dan internet selain Telkom (IndiHome) ada juga Biznet Home, My Republik, Firs Media, iConnect Net dan Sukabumi Net. Dimana para kompetitor ini mampu bersaing dengan Telkom IndiHome dan juga memberikan layanan kualitas yang baik, tentu ini akan menjadi ancaman bagi Telkom IndiHome itu sendiri. Karena para kompetitor memberikan layanan akses kecepatan, harga dan juga pelayanan yang lebih terhadap pelanggan. Terjadi kasus di lapangan dari beberapa pelanggan indihome dalam wawancara peneliti dengan manager strategi telkom witel sukabumi mereka berpindah kepada kompetitor dalam

memilih layanan akses internet dikarenakan lebih murah dari segi harga, dari segi layanan akses kecepatan lebih cepat, dan juga tidak ada FUP (Fair Usage Policy).

Dari hasil observasi dan wawancara tersebut peneliti melihat bahwa yang menjadikan Telkom terperangkap pada red ocean karena menggunakan strategi bersaing dan juga produk nya yang sama, harga yang bersaing, layanan akses internet kalah cepat dari pada kompetitor. Wajar jika kompetitor di wilayah Sukabumi semakin menuntut persaingan ketat dari Telkom IndiHome. Persaingan ini menjadi semakin sulit karena semakin banyak kompetitor yang masuk dan bersaing dalam target pasar yang sama dengan Telkom IndiHome.

Dikarenakan Telkom Indihome masih terperangkap dalam persaingan bisnis dan masih menggunakan strategi bersaing, Maka perusahaan harus mencoba menerapkan strategi baru yaitu *Blue Ocean Strategy* untuk menciptakan ruang pasar baru dan memenangkan persaingan bisnis.

METODE

Jenis penelitian yang digunakan adalah metode studi kasus. (Mudjia Rahardjo, 2017) berpendapat bahwa metode studi kasus sangat cocok digunakan pada pertanyaan “bagaimana” karena bertujuan untuk menggali pengetahuan yang lebih mendalam tentang suatu

program, peristiwa dan aktivitas, baik pada tingkatan perorangan, kelompok, lembaga atau organisasi.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian adalah kualitatif sebagaimana yang dinyatakan oleh (Eko murdiyanto, 2020) bahwa “metodologi kualitatif adalah teknik penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Penelitian kualitatif dilakukan dalam kondisi alami dan merupakan penemuan. Dalam penelitian kualitatif, peneliti adalah instrumen sentral. Oleh karena itu, peneliti harus memiliki landasan teori dan wawasan yang komprehensif sehingga dapat mengajukan pertanyaan, menganalisis, dan mengkonstruksi objek yang diteliti dengan lebih jelas. Penelitian ini lebih menekankan pada keterikatan makna dan nilai”.

HASIL PENELITIAN

Analisis Persaingan

Peta persaingan juga tidak terlepas pada kompetitor atau perusahaan dengan produk atau jasa yang sama. Peneliti menanyakan terkait kompetitor layanan internet di sukabumi kepada Manager Strategi Telkom Witel Sukabumi, yang kemudian dijelaskan melalui wawancara sebagai berikut:

“Untuk perusahaan yang bermain dalam layanan internet ada

banyak, ada SukabumiNet, My Republik, Biznet, iConnet dari PLN, HyperNet, Indosat. Namun yang bersaing dengan kita hanya ada beberapa saja seperti Biznet dan iConnet. Karena ada beberapa pelanggan dari kita juga pindah ke sebelah. Tapi untuk pangsa pasar masih dikuasa kita jangkauan area jaringan internet kita luas, yak seperti kompetitor lain kan belum masuk kedaerah kabupaten dan juga masih kota saja, lihat aja kantor kita saja untuk pelayanan pelanggan baik itu pemasangan baru, aduan/keluahan maupun upgrade layanan internet ada 19 kantor di berbagai daerah”.

– Bu Neneng

Pada analisis data diatas yang sudah peneliti uraikan dari hasil observasi dan wawancara yang sudah dilakukan, perusahaan harus memahami keberadaannya dengan memperhatikan faktor faktor yang menjadi persaingan, tingkat penawaran yang diterima pembeli di faktor – faktor tersebut, serta profil starategi dan struktur biaya dengan pesaing. Berikut faktor – faktor penting yang dijadikan kompetisi dalam penjualan oleh Telkom Indihome :

1. *Price*

Dari segi harga telkom indihome menawarkan harga yang mudah dijangkau dan disesuaikan dengan kebutuhan pelanggannya, berbeda dengan kompetitor harga ditawarkan cukup tinggi. Dan kualitas yang

diberikan telkom terhadap pelanggan disesuaikan dengan harga yang diinginkan oleh pelanggan. Berikut wawancara dengan beberapa pelanggan pengguna provider.

Informan A1 mengatakan bahwa “harga yang diberikan telkom indihome cukup murah dan bisa dijangkau juga” – Rio

Informan A2 juga mengatakan bahwa “kalo dibandingkan dengan biznet yak telkom indihome lebih murah dalam segi harga” – Nanda Naufal

Informan A3 berpendapat yang berbeda dengan kedua Informan diatas “sejauh ini harga yang diberikan telkom cukup terjangkau, tapi kalo menurut saya ada yg lebih murah dari telkom yaitu iConnet. Itu lebih murah dibanding dengan telkom” – Aria

Informan A4 mengatakan bahwa “harga yang ditawarkan telkom sebenarnya mudah dijangkau dan berbeda dengan biznet sedikit lebih mahal” – Ikhsan

Informan A5 berpendapat yang sama dengan informan A4 “untuk harga sih yak lebih ke condong iConnet sebenarnya karena lebih murah kalo dilihat juga seperi itu” – Iqbal

Dari ke lima pelanggan yang peneliti wawancarai terkait harga provider disukabumi telkom dan iConnet bersaing ketat dalam segi harga sementara biznet itu lebih mahal.

2. *Product Specification*

Faktor ini merupakan bagian dari persaingan dalam produk yang ditawarkan sama contoh nya pada kasus penyedia layanan internet fiber optic tetapi kualitas dan fitur menu yang disediakan berbeda dengan kompetitornya. Hal ini tentu akan mempengaruhi pelanggan untuk menentukan produk yang akan dibeli sesuai dengan keinginan nya. Telkom sendiri mengutamakan kualitas dan beragam hal yang bisa diakses oleh pelanggan dalam layanan internet mulai dari kenyamanan, kestabilan, kecepatan, keamanan, telepon rumah yang gratis 1000 menit dan Use TV yang mengakses channel TV yang beragam dan punya keunggulan bisa menonton film yang sudah terlewat selama satu minggu kebelakang. Berikut beberapa wawancara dengan pelanggan pengguna provider.

Informan A1 mengatakan bahwa “spesifikasi produk yang ditawarkan telkom lebih menarik dan juga banyak sehingga nilai yang diberikan kepada kami itu lebih terasa nilai nya. Bahkan dalam kecepatan, kestabilan dan juga keamanan provider Telkom Indihome itu baik dan bagus” – Rio

Informan A2 berpendapat tidak jauh berbeda dengan informan A1 “produk yang ditawarkan telkom memang banyak varian dan juga sesuai dengan kebutuhan pelanggan ini tentu menjadi minat

tersendiri yak bagi kita. Terus juga dari jaringan internet yang diberikan mulai dari kecepatan, kestabilan dan juga keamanan baik dan nyaman” – Nanda Naufal

Informan A3 mempunyai pendapat yang berbeda dengan yang lain bahwa “dari segi kualitas internet baik itu kecepatan, kestabilan dan keamanan jaringan, biznet lebih baik karena saya dulu pernah memakai beberapa provider internet mulai dari indihome kemudian, iConnet dan skrg pindah ke biznet” – Aria

Informan A4 mengatakan bahwa “beberapa provider yang pernah saya gunakan sebenarnya mempunyai kelebihan dan kekurangan, seperti telkom indihome dari segi harga terjangkau dan kecepatan, kestabilan keamanan yang diberikan cukup baik. Sedangkan biznet sendiri seperti nya lebih baik sedikit dibanding indihome” – Ikhsan

Informan A5 berpendapat bahwa “provider internet dengan kualitas nya yang baik diantara telkom, biznet dan iConnet sih saya lebih ke Biznet dikarenakan secara kecepatan, kestabilan dan keamanan kabel nya lebih baik. Saya juga pernah berganti ganti provider, yang sampai saat ini digunakan yak biznet” – Iqbal

Dari ke lima pelanggan yang peneliti wawancarai dalam spesifikasi produk tidak bisa dipungkiri bahwa telkom dan

biznet bersaing dengan ketat. Ini tentu menuntut telkom untuk terus berupaya menambahkan nilai – nilai yang lebih dalam produk nya yang ditawarkan kepada pelanggan.

3. *Account Executive*

Pada hal ini tidak lepas dari persaingan promosi, dan tingkat pemasaran yang dilakukan oleh sales dengan adanya pameran, seminar dan advertising dapat menambah pengetahuan dan wawasan bagi pelanggan tentang produk – produk telkom dalam layanan internet. Berikut beberapa wawancara peneliti dengan pelanggan.

Informan A1 mengatakan bahwa “salah satu alasan saya menggunakan indihome yak karena ada promosi yang selalu dilakukan Telkom” – Rio

Informan A2 berpendapat tidak jauh berbeda dengan informan A1 mengatakan bahwa “lebih menarik sih promosi – promosi yang ditawarkan telkom itu karena waktu itu sebelum mau menggunakan internet rumah (wifi) saya cari cari dulu yang lebih menarik, kebetulan pas dicari di medsos dan google hanya telkom yang ada promosi waktu itu” – Nanda Naufal

Informan A3 mengatakan hal yang berbeda dengan kedua informan diatas “yang menjadi alasan pindah provider ya karena biznet selalu ada promosi yang baik itu saja sih” – Aria

Informan A4 berpendapat bahwa “yang ditawarkan telkom menarik bagi saya, karena alasan saya menggunakan indihome yak tadi ada promosi, bahkan selalu ada iklan iklan telkom” – Ikhsan

Informan A5 mengatakan yang berbeda “alasan saya berganti provider yak karena waktu itu sodara saya menawarkan biznet dan juga kebetulan ada promosi, yak ditambah karena sodara yang menawarkan terus ketika menjelaskan juga seperti nya lebih baik biznet, makanya saya coba dulu aja waktu itu” – Iqbal

Dari kelima pelanggan yang peneliti wawancarai telkom lebih unggul dan lebih baik dalam faktor ini, dengan promosi dan pengiklanan di berbagai media ini yang menjadi daya tarik tersendiri bagi telkom dimana para calon pelanggan lebih mengenal produk telkom.

4. *After Sales Service*

Faktor ini berkaitan dengan bagaimana perusahaan melayani pelanggan yang sudah melakukan pemasangan, atau pembayaran. Karena tidak jarang banyak perusahaan yang setelah mendapatkan pelanggan baru atau pemasangan baru, perusahaan tersebut tidak bertanggung jawab atas kerusakan alat yang ada dilapangan seperti contohnya penanganan gangguan jaringan yang lama. Pada faktor ini Telkom sendiri memiliki system untuk memfasilitasi

pelanggan apabila terjadi keluhan atau aduan seperti gangguan ataupun yang lainnya dengan menciptakan pelayanan phone in, web in dan work in. Fasilitas tersebut tidak dimiliki oleh pesaing sehingga kinerja telkom dalam melayani pelanggan tentu akan lebih baik karena akses nya mudah bagi pelanggan. Berikut beberapa pelanggan provider yang peneliti wawancarai.

Informan A1 mengatakan bahwa “pelayanan yang diberikan oleh telkom memudahkan saya dalam menghubungi kalo ada gangguan jaringan (lemot dan putus – putus) dalam indihome” – Rio

Informan A2 berpendapat yang sama “kalo dalam pelayanan yang diberikan sampai saat ini cukup baik dan akses untuk menghubungi nya pun mudah jadi tidak ribet (tidak perlu ke kantor telkom)” – Naufal Nanda

Informan A3 mengatakan bahwa “untuk pelayanan yang diberikan karena saya pernah menggunakan beberapa provider yak mungkin yang semua nya ada kekurangan dan kelebihan dari segi pelayanan” – Aria

Informan A4 mengatakan bahwa “pelayanan yang diberikan cukup baik dengan berbagai akses dengan beberapa keluhan juga mudah diatasi itu yang pernah alami” – Ikhsan

Informan A5 berpendapat bahwa “respon dalam pelayanan yang diberikan kalo saya lebih condong ke biznet yak karena

kalo ada apa dan gangguan internet mudah diatas dan fast respon” – Iqbal
 Dari kelima pelanggan yang peneliti wawancarai telkom indihome sedikit lebih unggul dengan akses dan fasilitas yang dimiliki oleh telkom dalam melayani pelanggan.

5. *Customer Service*

Faktor ini terkait dengan pelayanan kepada calon pelanggan untuk mengetahui perihal paket paket Indihome yang disediakan ataupun hal lainnya. Telkom sendiri mempunyai layanan yang cukup baik untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan karena apa yang ditawarkan telkom sesuai dengan kebutuhan pelanggan mulai dari paket yang beragam itu adalah satu pelayanan telkom untuk menawarkan kepada pelanggan yang ingin menggunakan layanan internet. Berikut wawancara dengan beberapa pelanggan.

Informan A1 berpendapat bahwa “pelayanan dalam penjualan yang ditawarkan telkom menarik karena disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan yang baik dari segi harga dan kecepatan internet” – Rio

Informan A2 menyebutkan bahwa “yang ditawarkan telkom kepada saya sih memang menyesuaikan sekali yak, pelayanan yang diberikanpun cukup bagus, makanya saya tertarik untuk memasag indihome juga” – Nanda Naufal

Informan A3 berbeda pendapat dengan yang informan yang lain ia menyebutkan bahwa “pelayanan yang diberikan oleh biznet lebih menarik karena dari mempunyai selalu fast respon dalam menanggapi calon pelanggan yang ingin memasang internet” – Aria

Informan A4 mengatakan bahwa “yang diberikan telkom dalam pelayanan terhadap calon pelanggan menurut sayaitu cukup menarik, karena sales – salesnya ramah dan sopan” – Ikhsan

Informan A5 menyatakan pendapatnya berbeda ia menyebutkan bahwa “kalo dari Telkom, Biznet dan IConnet dalam pelayanan kepada calon pelanggan, saya lebih condong kepada biznet, karena yang saya rasakan ketika menawarkan salesnya pun lebih menarik hal itu sih yang menjadikan saya lebih memilih biznet” – Iqbal

Dari hasil wawancara dengan ke lima pelanggan yang pernah memakai berbagai provider dapat disimpulkan bahwa telkom lebih unggul sedikit dibanding pesaingnya. Tentu dalam hal ini telkom mempunyai potensi untuk memenangkan persaingan dalam bisnis internet fiber optic.

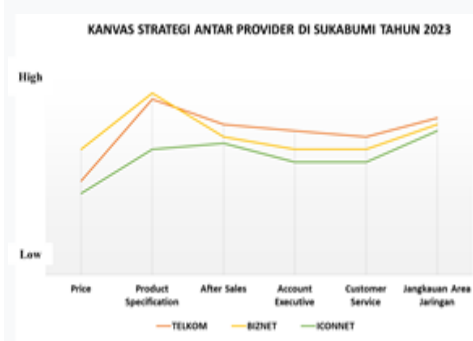
6. *Jangkauan Area Jaringan*

Jangkauan area jaringan yang dimiliki Telkom jauh lebih besar dan lebih luas dibandingkan dengan para pesaing hal ini dikarenakan telkom selalu inovasi dan beraptasi pada kemajuan teknologi,

dengan adanya kantor 19 kantor telkom di daerah sukabumi itu menandakan bahwa jaringan yang dibangun telkom sangat luas.

Kerangka Analisis Blue Ocean

Faktor – faktor yang menjadi persaingan akan digambarkan melalui kanvas strategi untuk mengetahui posisi telkom dalam persaingan bisnis, tentunya berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti selama beberapa hari.



Gambar 3 Kanvas Strategi

Sumber : Diolah Peneliti (2023)

Dilihat pada gambar diatas, setelah dilakukan wawancara kepada lima orang pelanggan yang pernah memasang berbagai provider maka didapatkan hasil dalam kanvas strategi beberapa faktor yang menjadi persaingan, dilihat dari kanvas strategi telkom lebih unggul sedikit, tentu hal ini akan menjadi potensi telkom untuk memenangkan persaingan bisnis.

Kerangka Kerja Empat Langkah

Kerangka Kerja Empat Langkah digunakan dalam merancang starategi dimana penciptaan inovasi nilai dan biaya rendah dapat dicapai bersamaan

untuk mencapai *Blue Ocean*. Berikut Matriks Kerangka Kerja Empat Langkah untuk menuju *blue ocean* pada PT. Telkom Witel Sukaumi :

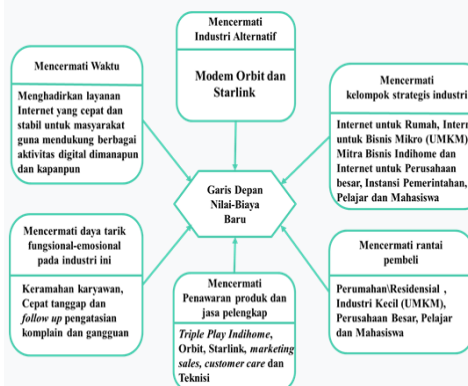
Hapuskan	Kurangi
Open Table Denda Administrasi	Mengurangi prioritas pemasangan baru Mengurangi komplain produk dan Komplain pelayanan pelanggan
Tingkatkan	Ciptakan
Meningkatkan <i>personal selling marketing</i> Meningkatkan hubungan baik dengan pelanggan Meningkatkan perluasan pangsa pasar Meningkatkan Kecepatan Jaringan	QRIS Pemasangan Indihome

Gambar 4 Matriks Kerangka Kerja Empat Langkah

Sumber : Diolah Peneliti (2023)

Menciptakan Blue Ocean Strategy Merekonstruksi Batasan – Batasan Pasar

Ada enam cara yang perlu diperhatikan untuk menerapkan rekontruksi batasan – batasan pasar. Berikut kerangka enam jalan yang dikembangkan oleh Telkom Witel Sukabumi.

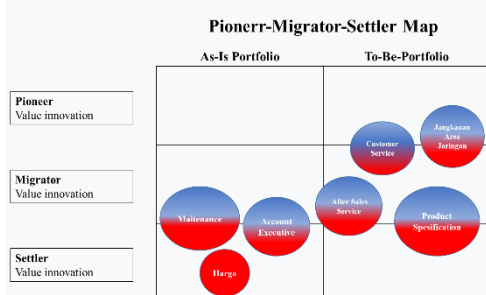


Gambar 5 Kerangka enam jalan Telkom Witel Sukabumi

Sumber : Diolah Peneliti (2023)

Fokus pada Gambaran Besar bukan Angka

Yang harus terkandung pada prinsip ini adalah perusahaan harus fokus pada kurva nilai menunjukkan potensi menuju posisi *blue ocean* hal ini akan menjadi penentu perusahaan dalam memenangkan persaingan berikut gambaran Pioneer Migrator Settler Telkom Witel Sukabumi.



Gambar 6 Analisis PMS
Sumber : Diolah Peneliti (2023)

Pada gambar diatas Telkom indihome dimasa depan menunjukkan mempunyai potensi pada posisi *blue ocean* dalam beberapa faktor yang menjadi persaingan dengan mencermati jalan alternatif telkom akan mampu menuju posisi *blue ocean* hal ini akan menjadikan telkom sebagai penguasa internet dan meninggalkan para pesaingnya. Namun telkom juga harus memperhatikan lebih jauh lagi karena disisi lain telkom juga berada pada tengah tengah diantara *red ocean* dan *blue ocean*. Hal ini tentu menjadi perhatian bagi perusahaan karena bisa saja tenggelam pada zona persaingan yang ketat. Pada faktor yang paling krusial yang menjadi persaingan ketat

bagi telkom dilihat pada gambar tersebut dari segi harga, perusahaan tentu harus berupaya mengembangkan inovasi dalam menanggapi faktor tersebut agar tidak terus menerus pada zona *red ocean*.

Melampaui Permintaan Yang Ada

berikut adalah klasifikasi non-customer pada telkom indihome.

a. Non-konsumen tingkat pertama

Non-konsumen tingkat pertama bagi telkom indihome adalah membangun mitra bisnis dengan orang – orang yang memang gemar atau membutuhkan usaha pada jasa layanan media terutama pada internet, telepon dan TV. Hal ini tentu akan menjadi perhatian khusus dan menjadi peluang bagi orang orang yang ingin bermitra dan berbisnis dengan telkom indihome dalam layanan jaringan media (internet, telepon dan TV).

b. Non-konsumen tingkat kedua

Non-konsumen tingkat kedua pada produk telkom indihome ini adalah kalangan yang tidak gemar menggunakan layanan media terutama internet, telepon rumah dan TV. Mereka bisa saja sekedar pernah mencoba internet atau menggunakan TV kabel, mereka bukan tidak mau menerima produk telkom indhome tetapi mereka tidak begitu paham dengan layanan produk telkom indihome, karena tingkat kebutuhan dan penggunaan yang tergolong rendah. Agar mendapatkan non-konsumen tingkat ini, telkom dapat memperkuat produk

layanan indihome dengan mengencarkan promosi layanan diberbagai media untuk memperkenalkan produk telkom yaitu indihome. Telkom harus dengan kuat dan baik menampilkan keunggulan produk nya. Tujuan dari hal ini agar mereka paham, mengerti dan juga tertarik pada produk telkom indihome.

c. Non-konsumen tingkat tiga

Pada non-konsumen tingkat tiga ini adalah kalangan kalangan yang memang belum menggunakan internet, telepon rumah dan TV bahkan belum pernah paham dengan internet atau TV kabel. Menghadapi non-konsumen tingkat tiga ini telkom harus memperluas wilayah promosi serta memperluas jaringan di daerah – daerah yang belum bercover jaringan. Memperkenalkan layanan kepada masyarakat yang belum kenal yang biasanya di daerah – daerah pedesaan.

Menjalankan Rangkaian Strategi dengan Benar

Berikut ini adalah rangkaian strategis yang harus secara benar dilakukan :

- a. Utilitas bagi pembeli (apakah dalam ide bisnis indihome terdapat utilitas istimewa bagi pelanggan?)

Pada wawancara yang dilakukan peneliti dengan Manager strategi Telkom Witel Sukabumi menuturkan bahwa “Indihome ini mempunyai keistimewaan yang tidak

dimiliki oleh produk perusahaan yang lain. Dengan menyediakan layanan Triple Play Indihome. Pelanggan dapat menikmati layanan internet tanpa kuota sesuai dengan pilihan paket dan layanan TV dengan 141 channel dan gratis telepon 1000 menit perbulan bagi telepon rumah. Bahkan dalam layanan TV bisa menayangkan tayangan seminggu kebelakang, contoh nya seperti ini jika misalkan ada siswa pelajar yang ingin menonton tv bola tim kesayangannya bertanding tapi besok nya ada ujian kan pasti nih tidak akan menonton bola dan tim kesayangannya karena ujian akan lebih penting, nah bagi yang berlangganan pada indihome tidak perlu khawatir besok atau lusa pun masih bisa ditonton terkait tayangan tersebut seperti itu. Jadi jangan takut untuk ketinggalan nonton nya seperti itu”. – Bu Neneng.

Wawancara diatas menyimpulkan bahwa telkom indihome utilitas yang diberikan oleh Telkom Indihome kepada pelanggan sangat banyak, mulai dari akses kecepatan internet yang bisa diupgrade menjadi cepat, layanan tv yang bisa ditonton seminggu kebelakang dan telepon rumah yang gratis 1000 menit selama sebulan. Ini tentu akan menjadi menarik bagi pelanggan yang belum berlangganan terhadap indihome dilihat dari segi utilitas nya akan memuaskan pelanggan yang ingin menggunakan indihome sebagai layanan internet.

- b. Harga (apakah harga yang diberikan telkom indihome dapat terjangkau oleh pembeli?)

Telkom indihome menawarkan harga layanan internet yang berkategori sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Pelanggan pun akan mendapatkan manfaat lebih tinggi dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan. Harga yang ditawarkan telkom pada produknya indihome mudah dijangkau oleh para pembeli hal ini dibuktikan melalui hasil wawancara yang sudah dilakukan. Dimana manager strategi telkom memaparkan bahwa “harga ditawarkan oleh kami sebenarnya itu sudah terjangkau dan disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan, jika pelanggan menginginkan harga yang murah kami menyediakan nya namun dengan kecepatan 30Mbps seperti itu seperti itu, setiap layanan internet intinya kami menyesuaikan dengan kebutuhan pelanggan makanya kami berikan beragam paket layanan indihome, jadi pelanggan bisa memilih sesuai dengan yang diinginkannya”. – Bu Neneng

- c. Biaya (apakah telkom indihome dapat mencapai biaya sasaran demi meraih laba pada harga strategis?)

Telkom hingga saat ini masih dapat mengatasi dan mencapai biaya sasarannya dengan baik. Berdasarkan yang dituturkan oleh pihak Manager startegi telkom witel sukabumi

memaparkan bahwa “tidak ada masalah dalam proses peluncuran produk indhome. Masalah biaya karyawan, telkom sudah tidak menanggung beban biaya karyawan terlalu besar, sebab untuk teknisi serta bagian penjualan telah melakukan mitra dengan perusahaan berkaitan dengan hal tersebut. Namun untuk meraih laba dan mengganti biaya yang sudah dikeluarkan itu butuh waktu 1 tahun maka pada pelanggan yang berhenti dipertengahan sebelum 1 tahun berlangganan akan dikenakan sanksi oleh kami, karena gini biaya pemasangan tiang telpon dan pemasangan kabel baru apalagi belum ada jaringan yang bisa masuk pada daerah tersbut itu cukup ekstra dan cost yang lebih besar lagi”. – Bu Neneng

- d. Pengadopsian (apakah terdapat hambatan pengadopsian dalam mewujudkan ide bisnis? Apakah telkom sudah menangani hambatan tersebut?)

Hambatan yang dialami oleh telkom adalah berkaitan dengan pelayanan terhadap customer dimana banyak komplain terhadap ketidak stabilan jaringan internet dan tiba tiba biaya suka melonjak. Dalam kasus ini telkom meningkatkan pelayanannya Manager Strategi Telkom Witel Sukabumi menuturkan bahwa “Pelayanan pelanggan dalam aduan atau keluhan kita sudah menyiapkan akses untuk

menyampaikan keluhan dan aduan melalui (web in, phone in, dan work in) dimana para pelanggan diberikan pelayanan dari berbagai arah jika jarak rumah pelanggan jauh dengan kantor Telkom indihome bisa melakukan komplain langsung dengan masuk ke web indihome atau langsung menelepon pihak Telkom, maka dari pihak telkom akan melayani dengan baik dan memberikan solusi terhadap komplain pelanggan”. – Bu Neneng

Mengatasi Hambatan Utama dalam Organisasi

Ada empat ringtangan yang harus di hadapi oleh telkom yaitu :

a. Rintangan kognitif

Pada saat wawancara dengan staff HRD Telkom witel Sukabumi kondisi yang terjadi pada telkom witel sukabumi adalah “Masalah karyawan yang sering terjadi yah melakukan penyelewengan tugas dilapangan seperti contohnya seperti ini ketika sales dibekali fasilitas kendaraan mobil untuk door to door kadang dipakai untuk bermain dan jalan jalan saja seperti itu dan terkadang juga ugal ugalan dijalan ketika mengendarai fasilitas kantor tentu in ikan menjadi masalah dan menurunkan brand image perusahaan”. – Pak Mukhlis

masalah karyawan yang melakukan penyelewengan tugas di lapngan. Hal ini terjadi karena kurangnya pengawasan dari atasan yang sibuk dengan jobdesk

masing masing. Menanggapi hal tersebut telkom indihome melakukan pengatasian rintangan tersebut karena akan dapat menurunkan kinerja perusahaan dan berdampak pada pelanggan. Pihak manajemen harus membentuk system pengawasan yang tepat untuk pengawasan karyawan tersebut.

b. Rintangan sumber daya

Berkaitan dengan hal ini pihak telkom indihome ada masalah dengan jumlah sumber daya yang ada. Menurut sumber dari staff HRD telkom witel sukabumi, tenaga kerja perlu ditambah karena ada beberapa pekerjaan yang masih teutama banyak permintaan pelayanan yaitu tambahan karyawan teknisi. Penambahan ini bertujuan agar pelayanan terhadap pelanggan menjadi cepat, sehingga pelanggan merasakan puas dengan layanan telkom indihome.

c. Rintangan motivasi

Telkom mempunyai produk unggulan yaitu indihome dengan cabangnya dimana dimana, salah satu nya di daerah sukabumi. Motivasi karyawan disini tidak terlalu mengalami masalah yang berarti karena setiap memulai kerja selalu melakukan briefing langsung dengan atasan baik itu di divisi pemasaran, divisi pelayanan, divisi sdm, sampai pada tingkat struktur yang paling bawah.

d. Rintangan politis

Unsur politis merupakan kondisi dan realitas yang nyata dan pasti dalam sebuah perusahaan. Unsur politik yang dimaksud ini adalah kepentingan kepentingan yang cenderung memberi kesan kepentingan individu dalam perusahaan. Kasus pada telkom indihome ini menurut penuturan yang diberikan oleh manajer telkom witel sukabumi dan karyawan nya masih ada hal tersebut dan terjadi di telkom witel sukabumi. Selain itu sebagai perusahaan milik negara (BUMN) maka PT. Telkom Indonesia dengan produk nya indihome harus menjalankan kegiatan perusahaannya sesuai dengan peraturan perundang – undang Republik Indonesia yang berlaku dengan perusahaan milik negara.

Mengintegrasikan Eksekusi ke dalam Strategi

Terdapat tiga elemen yang saling menguatkan dan mencirikan adil atau tidaknya proses tersebut yaitu sebagai berikut :

a. *Engagement* (emosi keterlibatan)

Pada proses ini manajer Telkom indihome witel sukabumi harus melibatkan seluruh karyawan dalam mengambil keputusan – keputusan strategis terutama jika ada perubahan strategi perusahaan. Pada Telkom sendiri keterlibatan semua karyawan dalam membangun blue ocean strategy sangat berperan penting. Dalam artian pada penyusunan startegi kepada manajer

yang akan dikomunikasikan ide atau gagasannya kepada karyawan dengan tujuan meminta masukan dan memberikan kesempatan dalam mengembangkan ide dan gagasan yang telah diajukan. Telkom secara tidak langsung sudah menunjukkan implementasi engagement pada setiap penyusunan strategi yang dilakukan.

b. *Explanation* (penjelasan)

Proses ini merupakan sebuah penjelasan terkait pemahaman karyawan perusahaan terhadap pembuatan startegi yang sudah direncanakan. Manajer telkom harus memberikan penjelasan dan pemahaman terkait keputusan strategi yang dibuat kepada karyawan nya dengan tujuan untuk membuat pada karyawannya lebih aktif, bertanggung jawab, dan terarah sesuai dengan keputusan strategi yang sudah ditentukan. Hal ini selalu dilakukan oleh telkom indihome pada setiap forum dalam membangun blue ocean strategy yang sudah ditentukan pada waktu – waktu tertentu.

c. *Expectation Clarity* (kejelasan ekpektasi)

Proses ini mengharuskan pengambil keputusan perusahaan memberikan jobdesk yang jelas kepada seluruh karyawan terkait strategi yang sudah siap dieksekusi. Sebelum mengimplementasikan strategi yang siap dieksekusi oleh telkom. Manajer pasti akan memberikan aturan atau prosedur

pada setiap karyawannya, sesuai dengan jobdesk masing – masing karyawan

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan mengumpulkan data hingga pembahasan mengenai implementasi *blue ocean strategy* dalam memenangkan persaingan pada PT. Telkom Indonesia Tbk, Witel Sukabumi dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Faktor – faktor persaingan pada hasil analisis kanvas strategi telkom lebih diunggulkan, ini menjadikan telkom mempunyai potensi untuk memenangkan persaingan bisnis internet fiber optic.
2. Telkom indihome untuk merekonstruksi batasan – batasan pasar membangun kerangka enam jalan *blue ocean strategy* untuk keluar dalam persaingan.
3. Telkom indihome mengatasi masalah skala permintaan dengan menjangkau pasar dengan melampaui permintaan yang ada hingga tingkat non-konsumen hal ini dikarenakan untuk membangun pangsa pasar yang lebih luas.
4. Telkom Indihome harus menjalankan rangkaian strategi secara benar untuk mengurangi resiko model bisnis dengan menganalisis utilitas, harga, dan biaya dan pengadopsian. Hal ini dilakukan telkom dengan benar dari

terhadap penentuan proses implementasi strategi. v

segi utilitas atau manfaat bagi pelanggan sangat banyak mulai dari layanan internet dengan kecepatan tinggi, channel TV yang bisa diakses banyak dan telepon rumah yang gratis 1000 menit selama sebulan. Dalam segi biaya telkom tidak terlalu banyak menanggung beban biaya yang besar dalam peluncuran produk indihome dan gaji karyawan. Dari segi harga produk indihome mampu dijangkau oleh pelanggan dan kalangan manapun karena Telkom Indihome memberikan pelayanan jaringan internet yang berkategori. Dari segi pengadopsian hambatan hambatan yang terjadi pada telkom adalah komplain produk dan pembayaran suka tiba tiba melonjak tinggi. Namun hal ini bisa diatasi dengan baik oleh pihak telkom.

Saran

Berdasarkan kesimpulan – kesimpulan diatas, terdapat beberapan saran yang diberikan oleh peneliti bagi PT. Telkom Indonesia Tbk, Witel Sukabumi sebagai berikut :

1. Telkom diharapkan tetap meningkatkan kualitas produknya dengan terus berinovasi agar benar – benar bisa menguasai pangsa pasar
2. Telkom diharapkan membangun ide bisnis yang peneliti rekomendasikan

yaitu blue ocean strategy sebagai jalan untuk memenangkan persaingan.

3. Telkom harus terus membudayakan dalam melibatkan seluruh karyawannya dalam pengambilan keputusannya dalam pengambilan keputusan strategi sehingga hal itu akan membangun chemistry yang kuat untuk perusahaan.
4. Selama proses dan penerapan blue ocean strategy telkom harus terus memantau trend yang terjadi dimasyarakat karena seiring berjalannya waktu dengan kemajuan teknologi pada jasa layanan internet akan mengetahui kapan harus meningkatkan inovasi nilai dan merekonstruksi pasar kembali sehingga proses adaptasi blue ocean strategy dapat tersusun sesuai dengan permintaan pasar yang baru juga.

DAFTAR PUSTAKA

Chan, K.W. dan Maugborne, dan R. (2014) *Blue Ocean Strategy :Fenomena pada Produk Industri di Indonesia*. Jakarta:

Serambi Makalah: Blue ocean strategy.

Eko murdiyanto (2020) *Metode Penelitian Kualitatif (Sistematika Penelitian Kualitatif)*, Bandung: Rosda Karya. Tersedia pada: http://www.academia.edu/download/35360663/METODE_PENELITIAN_KUALITAIF.docx.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005) *Blue Ocean Strategy*. Jakarta: Serambi Ilmu Semesta.

Kim, W.C. dan Renée Mauborgne (2019) “Blue Ocean Strategy (Strategi Samudera Biru) Ciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing dan Biarkan Kompetisi Tidak Lagi Relevan,” *Jurnal Manajemen Tools*, 11(1), hal. 217–233.

Mudjia Rahardjo (2017) “STUDI KASUS DALAM PENELITIAN KUALITATIF,” *Penelitian Kualitatif. Jurnal Equilibrium*, 87(1,2), hal. 149–200.

Muhammad, D., Erry, S. dan Kokom, K. (2022) “Value innovation in systematic steps of blue ocean shift (case study on biznet branch sukabumi),” 6, hal. 569–582.