

**ANALISIS *BARGAINING POWER* PERUSAHAAN TELEKOMUNIKASI
DENGAN PELANGGAN SEKTOR PUBLIK TERHADAP *VALUE
CAPTURE INNOVATION*: STUDI KASUS DI TELKOM WITEL YOGYA
JATENG SELATAN
LAPORAN HASIL MAGANG**



Ditulis Oleh:

Nama : Muh Diovikasha Zikra Algifari
Nomor Mahasiswa : 22311302
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasi

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2026**

**ANALISIS *BARGAINING POWER* PERUSAHAAN TELEKOMUNIKASI
DENGAN PELANGGAN SEKTOR PUBLIK TERHADAP *VALUE
CAPTURE INNOVATION*: STUDI KASUS DI TELKOM WITEL YOGYA
JATENG SELATAN
LAPORAN MAGANG**



Ditulis Oleh:

Nama : Muh Diovikasha Zikra Algifari
Nomor Mahasiswa : 22311302
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasi

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2026

**ANALISIS *BARGAINING POWER* PERUSAHAAN TELEKOMUNIKASI
DENGAN PELANGGAN SEKTOR PUBLIK TERHADAP *VALUE
CAPTURE INNOVATION*: STUDI KASUS DI TELKOM WITEL YOGYA
JATENG SELATAN**

LAPORAN MAGANG

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis Dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia



Ditulis Oleh:

Nama : Muh Diovikasha Zikra Algifari
Nomor Mahasiswa : 22311302
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasi

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2026

LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tugas akhir ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi, dan sepengetahuan saya ketika menulis tugas akhir ini tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis dan diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis menjadi acuan dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terdapat bukti bahwa ini tidak benar, saya dianggap menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”

Yogyakarta, 19 Mei 2026



Muh Diovikasha Zikra Algifari

22311302

LEMBAR PENGESAHAN LAPORAN MAGANG

LEMBAR PENGESAHAN LAPORAN MAGANG

“Analisis *Bargaining Power* Perusahaan Telekomunikasi dengan Pelanggan Sektor Publik terhadap *Value Capture Innovation*: Studi Kasus di Telkom Witel Yogya Jateng Selatan”

Diajukan oleh:

Nama : Muh Diovikasha Zikra Algifari
Nomor Mahasiswa : 22311302
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasi

Yogyakarta, 19 Mei 2026

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



Anjar Priyono S.E., M.Si., Ph.D., CMPM.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR LAPORAN MAGANG

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**ANALISIS *BARGAINING POWER* PERUSAHAAN TELEKOMUNIKASI
DENGAN PELANGGAN SEKTOR PUBLIK TERHADAP *VALUE
CAPTURE INNOVATION*: STUDI KASUS DI TELKOM WITEL YOGYA
JATENG SELATAN**

Disusun oleh : Muh Diovikasha Zikra Algifari

Nomor Mahasiswa : 22311302

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan lulus

Hari, tanggal:

Pembimbing TA : Anjar Priyono S.E., M.Si., Ph.D., CMPM.

Penguji : 22311302

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Prof Johan Arifin, S.E, M.Si., Ph.D

MOTTO

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ۖ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ

“Maka apabila engkau telah selesai (dari suatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain). Dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap.”

(QS. Al-Insyirah: 7–8)

ABSTRACT

This study aims to analyze the bargaining power of telecommunications companies toward public sector customers and its implications for value capture innovation, with a case study at PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Witel Yogyakarta Jateng Selatan. The background of this research is based on the characteristics of the public sector, which is oriented toward formal regulations and price considerations, thereby limiting the company's flexibility in creating and capturing value.

This study employs a qualitative approach through observation, interviews, and documentation conducted during an internship in the Government Service Division. The analysis focuses on factors influencing bargaining power, such as state-owned enterprise status and institutional legitimacy, operational and infrastructure advantages, as well as government procurement regulations.

The results indicate that the company's bargaining power is relatively limited due to the dominance of price-based tender systems and administrative compliance, which constrains value capture innovation. Nevertheless, there are opportunities to enhance bargaining power through collaborative strategies, such as service co-creation, strengthening customer relationships, and developing solutions tailored to the specific needs of government institutions.

These findings highlight the need for companies to move beyond formal tender approaches by leveraging non-formal interaction spaces, through understanding latent customer needs, building relational proximity, and delivering contextualized solutions to expand value capture amid the constraints of rigid procurement structures.

Keywords: *Bargaining Power, Value Capture Innovation, Public Sector, Telecommunications, Business Strategy, Government Customers, Co-creation Services*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis *bargaining power* perusahaan telekomunikasi terhadap pelanggan sektor publik serta implikasinya terhadap *value capture innovation*, dengan studi kasus pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Witel Yogyakarta Jateng Selatan. Latar belakang penelitian didasarkan pada karakteristik sektor publik yang berorientasi pada regulasi formal dan harga, sehingga membatasi ruang perusahaan dalam menciptakan dan menangkap nilai.

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi selama magang di Divisi *Government Service*. Analisis difokuskan pada faktor-faktor yang memengaruhi *bargaining power*, seperti status BUMN dan legitimasi institusional, keunggulan operasional dan infrastruktur, serta regulasi pengadaan pemerintah.

Hasil menunjukkan bahwa *bargaining power* perusahaan relatif terbatas akibat dominasi sistem tender berbasis harga dan kepatuhan administratif, yang berdampak pada terbatasnya *value capture innovation*. Meski demikian, terdapat peluang peningkatan posisi tawar melalui strategi kolaboratif seperti *co-creation* layanan, penguatan relasi pelanggan, dan pengembangan solusi berbasis kebutuhan spesifik instansi.

Temuan ini menegaskan bahwa perusahaan perlu melampaui pendekatan tender formal dengan memanfaatkan ruang interaksi non-formal, melalui pemahaman kebutuhan laten, kedekatan relasional, dan penyediaan solusi kontekstual untuk memperluas *value capture* di tengah keterbatasan struktur pengadaan.

Kata kunci: *Bargaining Power, Value Capture Innovation, Sektor Publik, Telekomunikasi, Strategi Bisnis, Pelanggan Pemerintah, Co-creation Services*

KATA PENGANTAR

Pertama-tama, segala puji syukur bagi Allah SWT yang telah memberikan rahmat, hidayah, dan kesehatan sehingga saya bisa menyelesaikan seluruh rangkaian laporan tugas akhir magang penulis. Shalawat beserta salam tak lupa kita haturkan kepada Nabi Muhammad SAW, seorang baginda besar, sang panutan serta revolusioner kita dalam menjejak nilai-nilai Islami sehingga masih bisa merasakan nikmat iman dan islam hingga saat ini, yang membawa kita dari zaman jahiliyah menuju zaman yang menjadikan akhlak sebagai pondasi manusia serta zaman yang mencetak sangat banyak generasi madhani. Laporan hasil magang yang berjudul “*Analisis Bargaining Power Perusahaan Telekomunikasi dengan Pelanggan Sektor Publik terhadap Value Capture Innovation: Studi Kasus di Telkom Witel Yogya Jateng Selatan*” disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari bahwa laporan tugas akhir ini tidak akan terselesaikan tanpa dukungan dan kontribusi dari berbagai pihak. Bantuan yang diberikan, baik berupa arahan, bimbingan, maupun dukungan selama proses penyusunan, sangat berarti bagi penulis. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih banyak kepada semua pihak yang telah membantu hingga laporan ini dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih secara tertuju kepada:

1. Allah SWT, atas segala rahmat, karunia, serta kemudahan yang senantiasa diberikan kepada penulis, sehingga mampu melalui setiap proses dan tantangan dalam penyusunan laporan tugas akhir ini hingga dapat diselesaikan dengan baik.
2. Adek saya tercinta, Muh Mario Rabbani Alfath serta orangtua tersayang, Ayahanda Marwan Aidit Buhaerah dan Ibunda Gustiana yang selalu menjadi tempat pulang paling tenang. Doa yang tidak pernah putus, dukungan yang tidak pernah berkurang, serta kepercayaan yang selalu diberikan menjadi kekuatan terbesar bagi penulis untuk terus melangkah hingga titik ini.

3. Abangda senior, pengurus HMI FBE UII periode 2025–2026, serta seluruh kader yang telah memberikan ruang untuk belajar, bertumbuh, dan memahami banyak hal tentang proses kehidupan. Dukungan, cerita, dan pembelajaran yang diberikan menjadi bagian penting yang turut membentuk cara penulis melihat dan menjalani setiap tantangan, termasuk dalam penyusunan tugas akhir ini.
4. Kepada Dosen Pembimbing, Bapak Anjar Priyono S.E., M.Si., Ph.D., CMPM. yang dengan penuh kesabaran telah memberikan arahan, bimbingan, serta waktu yang sangat berharga bagi penulis. Setiap masukan dan perhatian yang diberikan menjadi bagian penting dalam proses penyempurnaan laporan tugas akhir ini.
5. Mas Rori Prihantoro, selaku *Account Manager* Divisi *Government Service*, yang telah berkenan meluangkan waktu dan berbagi pengalaman sebagai responden wawancara, sehingga memberikan kontribusi penting dalam memperkaya data dan pemahaman penulis.
6. Kak Barneci Henderika Nuboba, selaku *Account Manager* Divisi *Government Service*, yang telah memberikan *insight*, pengalaman, serta sudut pandang praktis yang sangat membantu penulis dalam memahami konteks penelitian secara lebih mendalam.
7. Mas Dimas Januar Putra, selaku *Admin Support*, yang telah membantu dalam proses pengumpulan data serta memberikan dukungan selama pelaksanaan penelitian.
8. Kawan-kawan Turonggo Seto seperti Jee, Suke, Tatum, Raka, Cuyek, Ridwan, Obbie, Daffa, Andi, Ocha, Nanda, Nasywa yang telah menjadi teman sejak semester awal dan selalu memberikan dukungan serta kebersamaan selama perjalanan perkuliahan.
9. Kawan-kawan *Edgy*, *Stylish*, Gagah yaitu Fazil, Ray, Enzo, Iky yang sudah membantu saya secara ide dan gagasan untuk menyelesaikan laporan tugas akhir magang.
10. Terima kasih kepada sahabat-sahabat saya di MAN IC Gowa yang selalu hadir dengan dukungan, canda, dan semangat, sehingga setiap proses terasa lebih ringan dan bermakna.

DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	4
LEMBAR PENGESAHAN LAPORAN MAGANG.....	5
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR LAPORAN MAGANG.....	6
MOTTO.....	7
ABSTRACT.....	8
ABSTRAK.....	9
KATA PENGANTAR.....	10
DAFTAR ISI.....	12
DAFTAR GAMBAR.....	15
DAFTAR TABEL.....	16
DAFTAR LAMPIRAN.....	17
BAB I.....	18
PENDAHULUAN.....	18
1.1 Profil Perusahaan	18
1.1.1 Sejarah Perusahaan	18
1.1.2 Visi dan Misi.....	19
1.1.3 Produk dan Layanan.....	19
1.1.4 Struktur Organisasi	24
1.1.5 Informasi Tambahan.....	24
1.2 Latar Belakang.....	27
1.3 Rumusan Masalah.....	31
1.3.1 Deskripsi Masalah.....	31
1.3.2 Kesenjangan Antara Harapan dan Realitas.....	32
1.3.3 Pertanyaan Penelitian.....	32
1.4 Tujuan Penelitian.....	33
1.4.1 Tujuan Umum.....	33
1.4.2 Tujuan Khusus.....	33
1.5 Implikasi Penelitian.....	34

1.5.1 Dampak Pada Perusahaan.....	34
1.5.2 Kontribusi Terhadap Ilmu Pengetahuan.....	35
1.5.3 Manfaat Praktis.....	35
1.5.4 Pengaruh Pada Kebijakan.....	36
BAB II.....	37
KAJIAN LITERATUR.....	37
2.1 Landasan Teori.....	37
2.1.1 <i>Bargaining Power</i> (Kekuatan Tawar).....	37
2.1.2 <i>Value Capture Innovation</i>	41
2.1.3 <i>Co-Creation</i> dan Inovasi Berbasis Pelanggan.....	43
2.1.4 Manajemen Umpan Balik.....	44
2.1.5 Customer Relationship Management (CRM).....	46
2.1.6 Data-Driven Decision Making.....	48
2.2 Penelitian Terdahulu.....	50
2.3 Hubungan Antar Konsep.....	52
2.4 Kerangka Teori/ Kerja.....	55
BAB III.....	58
METODOLOGI.....	58
3.1 Pendekatan Penelitian.....	58
3.2 Unit Analisis.....	59
3.3 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data.....	59
3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	61
3.5 Teknik Analisis Data.....	62
BAB IV.....	64
HASIL DAN PEMBAHASAN.....	64
4.1 Deskripsi Data.....	64
4.1.1 Deskripsi Responden.....	64
4.1.2 Pengumpulan Data.....	65
4.1.3 Ringkasan Temuan Awal.....	67
4.2 Analisis Data.....	68
4.2.1 Pengkodean Data.....	68

4.2.2 Identifikasi Tema.....	72
4.3 Pembahasan Hasil.....	73
4.3.1 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kekuatan Tawar Telkom Witel Yogya Jateng Selatan dalam Menjalin Kerja Sama dengan Instansi Pemerintah.....	74
4.3.2 Kekuatan Tawar (<i>Bargaining Power</i>) Telkom Witel Yogya Jateng Selatan dalam Memengaruhi Strategi <i>Value Capture</i> dalam Penyediaan Produk dan Layanan Kepada Instansi Pemerintah (.....	83
4.3.3 Inovasi <i>Value Capture</i> yang Dapat Dioptimalkan oleh Telkom Berdasarkan Posisi Tawarnya di Pasar Layanan Pemerintahan.....	91
4.3.4 Kendala dan Tantangan dalam Penerapan Strategi <i>Value Capture</i> <i>Innovation</i>	98
BAB V.....	101
KESIMPULAN DAN SARAN.....	101
5.1 Kesimpulan.....	101
5.2 Saran.....	102
5.2.1 Rekomendasi Praktis.....	102
5.2.2 Implikasi Manajerial.....	103
5.2.3 Saran untuk Penelitian Selanjutnya.....	105
DAFTAR PUSTAKA.....	106
LAMPIRAN.....	109

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Struktur Organisasi Telkom Witel Yogya Jateng Selatan.....	24
Gambar 1. 2 Perusahaan Penyedia Layanan Internet di Indonesia.....	27
Gambar 2. 1 Analisis Porter's Five Forces dalam Industri.....	38
Gambar 2. 2 Kerangka Proses Value Creation dan Value Capture Alignment.....	42
Gambar 2. 3 Proses Pengambilan Keputusan Berbasis Data (Data-Driven Decision Making).....	50
Gambar 4.1 Model Konseptual Interaksi Struktur, Proses, Keterlibatan, dan Motivasi dalam Mendorong Co-Creation, dengan Penekanan pada Keseimbangan antara Struktur Formal dan Partisipasi Sukarela.....	97

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Produk dan Layanan Segmen Enterprise Telkom.....	19
Tabel 1. 2 Produk dan Layanan Segmen Business Telkom.....	21
Tabel 1. 3 Produk dan Layanan Segmen Personal Telkom.....	23
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	51
Tabel 4. 1 Pengkodean Data.....	71
Tabel 4. 2 Tabel Kerangka Kerja dan Implementasi.....	88

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Daftar Pertanyaan Wawancara.....	108
Lampiran 2 Sesi Wawancara dengan Para Narasumber di Telkom Witel Yogya Jateng Selatan.....	110
Lampiran 3 Transkrip Hasil Wawancara.....	113
Lampiran 4 Surat Izin Magang.....	130
Lampiran 5 Laporan Kegiatan Magang.....	131
Lampiran 6 Sertifikat Magang.....	144

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Profil Perusahaan

1.1.1 Sejarah Perusahaan

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk merupakan perusahaan milik negara (BUMN) yang beroperasi di sektor layanan teknologi informasi, komunikasi, dan telekomunikasi digital di Indonesia. Sebagian besar saham Telkom, yakni sebesar 52,09%, dimiliki oleh pemerintah Republik Indonesia, sedangkan sisanya sebesar 47,91% dimiliki oleh publik. Telkom juga memiliki 12 anak perusahaan yang bergerak di berbagai sektor, memberikan kontribusi positif bagi investor dan masyarakat Indonesia. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 30 tanggal 6 Juli 1965, PN Telekomunikasi didirikan dengan tujuan mendukung pembangunan ekonomi nasional dalam kerangka ekonomi terpimpin, yang menekankan pada pemenuhan kebutuhan rakyat, ketenteraman kerja, dan kesejahteraan baik secara materiil maupun spiritual. Semangat inilah yang terus dijunjung oleh TelkomGroup, yang awalnya menyediakan layanan telepon tetap (*fixed line*) dan kini telah bertransformasi menjadi perusahaan telekomunikasi digital. Dalam proses transformasinya, TelkomGroup menerapkan strategi bisnis dan operasional yang berfokus pada pelanggan (*customer-oriented*).

Transformasi ini diharapkan mampu membentuk organisasi yang lebih ramping (*lean*) dan gesit (*agile*) dalam menghadapi dinamika industri telekomunikasi yang cepat berubah. Struktur organisasi yang baru ditargetkan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, serta menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih baik. Seiring dengan perkembangan teknologi, informasi, dan proses digitalisasi, aktivitas bisnis TelkomGroup terus bertumbuh dan beradaptasi, meskipun tetap berada dalam ranah industri telekomunikasi dan informasi. Perkembangan ini terlihat dari ekspansi lini bisnis yang melengkapi layanan konvensional yang telah ada sebelumnya.

1.1.2 Visi dan Misi

Visi: Menjadi digital telco pilihan utama untuk memajukan masyarakat.

Misi:

1. Mempercepat pembangunan infrastruktur dan platform digital yang cerdas, berkelanjutan, ekonomis, serta dapat diakses oleh seluruh lapisan masyarakat.
2. Mengembangkan talenta digital unggulan yang mampu mendorong peningkatan kemampuan dan adopsi teknologi digital di Indonesia.
3. Mengorkestrasi ekosistem digital guna menciptakan pengalaman digital terbaik bagi pelanggan.

Purpose (Tujuan Perusahaan): Mewujudkan bangsa yang lebih sejahtera dan berdaya saing serta memberikan nilai tambah terbaik bagi para pemangku kepentingan.

1.1.3 Produk dan Layanan

1. Segmen Enterprise

Segmen Enterprise merupakan lini solusi strategis Telkom Indonesia yang dirancang khusus untuk memenuhi kebutuhan kompleks dari korporasi besar (B2B) dan instansi pemerintahan (B2G). Fokus utama segmen ini adalah menyediakan layanan teknologi telekomunikasi tercanggih, aman, dan andal guna mendukung transformasi digital nasional serta mendorong efisiensi dan produktivitas di sektor publik maupun swasta. Produk dan Layanan Unggulan Segmen *Enterprise* Telkom antara lain sebagai berikut:

Tabel 1. 1 Produk dan Layanan Segmen Enterprise Telkom

Astinet Dedicated Internet	Layanan koneksi internet berkecepatan tinggi dengan IP Static Public dan rasio bandwidth 1:1 yang cocok untuk perusahaan dengan kebutuhan koneksi konstan dan stabil.
----------------------------	---

Wifi Manage Service	Solusi internet berbasis teknologi WiFi yang dapat dikustomisasi sesuai kebutuhan bisnis, mendukung fleksibilitas dalam pengelolaan jaringan internal.
VPN IP (Virtual Private Network over IP)	Jaringan pribadi berbasis MPLS (Multi Protocol Label Switching) yang menyediakan konektivitas dedicated, aman, dan dapat diandalkan antar lokasi perusahaan.
SD-WAN (Software Defined Wide Area Network)	Solusi jaringan cerdas yang mengintegrasikan konektivitas dengan manajemen real-time, memungkinkan komunikasi lancar dan efisien antar cabang bisnis.
Cloud Computing	Layanan komputasi awan dari Telkom yang mencakup SaaS, PaaS, dan IaaS, dirancang untuk meningkatkan fleksibilitas, efisiensi, dan skalabilitas operasional perusahaan.
Data Center	Pusat data berstandar internasional yang menyediakan infrastruktur aman dan andal untuk penyimpanan dan pemrosesan data bisnis kritikal.
Cyber Security	Layanan perlindungan jaringan dan sistem TI mulai dari perencanaan, implementasi, hingga pemeliharaan dan pemantauan keamanan digital secara menyeluruh.
Custom IOT Solution	Solusi Internet of Things (IoT) yang dirancang khusus untuk kebutuhan industri, memungkinkan pemantauan, otomatisasi, dan efisiensi operasional melalui konektivitas perangkat.
Big Data Solution	Solusi analitik berbasis big data yang mampu menggali wawasan strategis untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data (data-driven decision making).
Telkomsel Enterprise	Penyedia layanan dan solusi digital dari Telkomsel yang mendukung transformasi dan inovasi bisnis melalui

	teknologi seluler dan enterprise-grade solution.
High Speed Internet Bisnis	Koneksi internet cepat dengan teknologi IP Dynamic Private, menawarkan rasio kecepatan mulai dari 1:2 hingga 1:1, tanpa batas pemakaian (tanpa FUP).

Sumber : (PT Telkom Indonesia, 2025)

2. Segmen Business

Sebagai bagian dari transformasi digital nasional, Telkom Indonesia melalui segmen *Business* (B2B) menawarkan berbagai solusi digital terintegrasi untuk mendukung pertumbuhan dan efisiensi bisnis skala menengah hingga besar. Solusi ini dirancang untuk mempercepat digitalisasi berbagai sektor industri di Indonesia dengan memanfaatkan platform, layanan, dan konektivitas berbasis teknologi canggih. Produk dan Layanan Unggulan Segmen *Business* Telkom antara lain sebagai berikut:

Tabel 1. 2 Produk dan Layanan Segmen Business Telkom

OCA (<i>Omnichannel Communication Assistant</i>)	Solusi komunikasi omnichannel yang terintegrasi, memungkinkan perusahaan mengelola berbagai kanal komunikasi digital secara efisien dan terpusat.
PaDi UMKM (<i>Pasar Digital UMKM</i>)	Platform digital yang menghubungkan UMKM dengan BUMN, meningkatkan peluang transaksi dan pembiayaan bagi pelaku usaha kecil dan menengah.
Pijar Sekolah	Platform edukasi digital yang mendukung kegiatan pembelajaran yang interaktif, menyenangkan, dan sesuai kebutuhan era digital di lingkungan sekolah.

Netmonk	Aplikasi monitoring jaringan, server, dan API secara proaktif dengan fitur notifikasi dan perawatan preventif, membantu memastikan stabilitas infrastruktur TI perusahaan.
neuCentrIX	Layanan data center terintegrasi yang mencakup kolokasi, internet exchange, serta konektivitas terpadu melalui NeuCentrIX Connect yang menyediakan layanan one-stop-service untuk kebutuhan data dan jaringan.
BigBox	Platform solusi Artificial Intelligence (AI) yang membantu organisasi memanfaatkan data besar (big data) secara lebih efektif dan efisien guna menciptakan inovasi terbaik.
Wifi Manage Service	Solusi konektivitas berbasis Wi-Fi dengan fleksibilitas tinggi dan kecepatan yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan bisnis masing-masing pelanggan.
<i>Antares Eazy</i>	Solusi IoT (Internet of Things) yang mengubah tempat usaha menjadi lingkungan pintar yang lebih aman, nyaman, dan efisien melalui konektivitas otomatis.
Indibiz	Layanan konektivitas dan solusi digital bagi pelaku usaha untuk memperluas jangkauan dan meningkatkan kinerja bisnis secara menyeluruh.

Sumber : (PT Telkom Indonesia, 2025)

3. Segmen Personal

Segmen Personal (B2C) merupakan bagian penting dari strategi layanan Telkom Indonesia yang fokus pada pemenuhan kebutuhan individu

konsumen dalam konektivitas, komunikasi, hiburan, dan gaya hidup digital. Melalui solusi yang inovatif dan terintegrasi, Telkom berupaya menghadirkan pengalaman digital terbaik untuk mendukung aktivitas sehari-hari masyarakat Indonesia. Produk dan Layanan Unggulan Segmen Personal Telkom antara lain sebagai berikut:

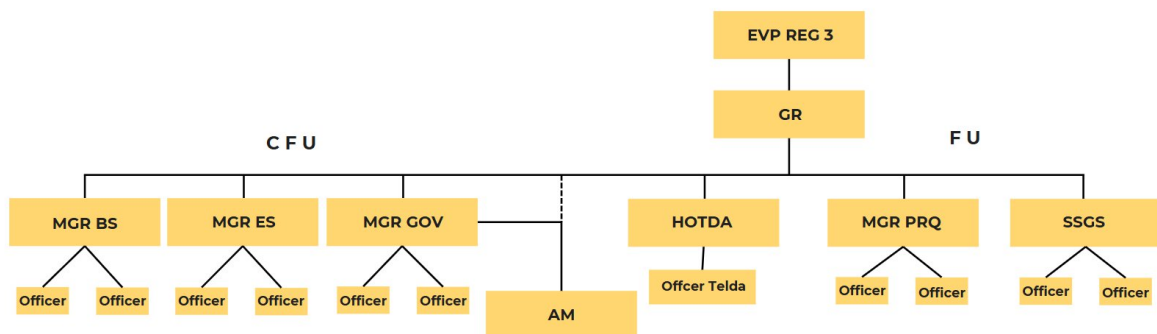
Tabel 1. 3 Produk dan Layanan Segmen Personal Telkom

Telkomsel Prabayar	Produk unggulan untuk pelanggan prabayar yang menawarkan berbagai pilihan paket internet, telepon, dan SMS yang fleksibel, cocok untuk gaya hidup digital aktif.
Telkomsel HALO	Layanan pascabayar yang memberikan kemudahan dalam pengaturan paket, tagihan, dan pembayaran, serta menawarkan pengalaman premium untuk pelanggan setia.
My Telkomsel	Aplikasi serba bisa untuk mengelola layanan Telkomsel, mulai dari cek kuota, pembelian paket, penukaran Telkomsel Poin, hingga promo menarik..
Indihome	Layanan internet rumah berkecepatan tinggi dengan dukungan TV interaktif, telepon rumah, dan layanan hiburan lengkap. Jaringan IndiHome mencakup hampir seluruh wilayah Indonesia.
Orbit	Solusi home wireless internet berbasis jaringan 4G Telkomsel yang mudah dipasang dan diaktifkan, cocok untuk mendukung produktivitas dan kegiatan belajar di rumah.
Telkomsel One	Solusi konvergensi antara layanan internet rumah (IndiHome), seluler (Telkomsel), dan hiburan yang memberikan kenyamanan dan efisiensi dalam satu paket layanan terintegrasi.

Telkomsel Video	Layanan streaming hiburan yang menyediakan berbagai konten lokal dan internasional seperti film, drama Korea, serial, dan tayangan olahraga.
Dunia Games	Platform gaming dari Telkomsel yang menyediakan layanan top-up game, berita, skor turnamen, streaming e-sports, hingga forum komunitas gamer.
Telkomsel Poin	Program loyalitas untuk pengguna Telkomsel yang memungkinkan pelanggan menukarkan poin dari transaksi dengan berbagai reward menarik dan diskon eksklusif.
by.U	Kartu internet digital berbasis aplikasi yang memberikan kebebasan penuh kepada pengguna dalam memilih kuota, masa aktif, dan fitur lainnya dengan jaringan Telkomsel yang kuat.

Sumber : (PT Telkom Indonesia, 2025)

1.1.4 Struktur Organisasi



Gambar 1. 1 Struktur Organisasi Telkom Witel Yogya Jateng Selatan

Sumber: Diolah Penulis (2025)

1.1.5 Informasi Tambahan

Kantor Pusat dan Wilayah PT Telkom Indonesia

Kantor Pusat Resmi

Alamat: Graha Merah Putih, Jl. Japati No. 1, Bandung 40133, Jawa Barat, Indonesia.

Kantor Pusat Operasional

Alamat: The Telkom Hub – Telkom Landmark Tower II, Lantai 39, Jl. Jenderal Gatot Subroto Kav. 52, Kuningan Barat, Mampang Prapatan, Jakarta Selatan 12710, Indonesia.

Lokasi Kantor Wilayah dan Cabang

PT Telkom Indonesia memiliki jaringan kantor cabang yang tersebar di seluruh Indonesia, di antaranya:

- Witel Yogyakarta, berlokasi di Yogyakarta dan melayani wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) serta sekitarnya.
- DBS Regional IV Jawa Tengah & DIY, Berlokasi di Yogyakarta dan melayani wilayah Jawa Tengah serta DIY.

Pencapaian Penting PT Telkom Indonesia

1. LinkedIn Top Companies 2024 & 2025

Kategori: Tempat Kerja Terbaik untuk Pengembangan Karier

Keterangan: Telkom Indonesia kembali meraih penghargaan ini selama empat tahun berturut-turut sebagai bentuk konsistensi perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan karier karyawan.

2. Golden World Award 2024

Penyelenggara: International Public Relations Association (IPRA)

Kategori: *Social Media In House*

Keterangan: Penghargaan diberikan atas kampanye komunikasi “*Unseen Heroes*” yang bertujuan meningkatkan kesadaran mengenai pentingnya transformasi UMKM dalam mendorong pertumbuhan ekonomi digital Indonesia.

3. Anugerah Media Humas (AMH) 2024

Penyelenggara: Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia

Kategori dan Pencapaian:

- Terbaik ke-2 kategori Website
- Terbaik ke-3 kategori Kampanye Komunikasi Publik
- Terbaik ke-3 kategori Penerbitan Media Internal

Keterangan: Penghargaan ini menjadi bentuk apresiasi atas kinerja kehumasan dan komunikasi publik Telkom Indonesia yang dinilai efektif dan inovatif.

4. ESG Sustainability Ratings 2025

Penyelenggara: CNBC Indonesia

Peringkat: A

Keterangan: Telkom memperoleh peringkat “A” atas komitmennya dalam penerapan prinsip ESG (*Environmental, Social, and Governance*) serta kontribusinya terhadap pencapaian 17 tujuan *Sustainable Development Goals* (SDGs).

5. BCOMSS 2024

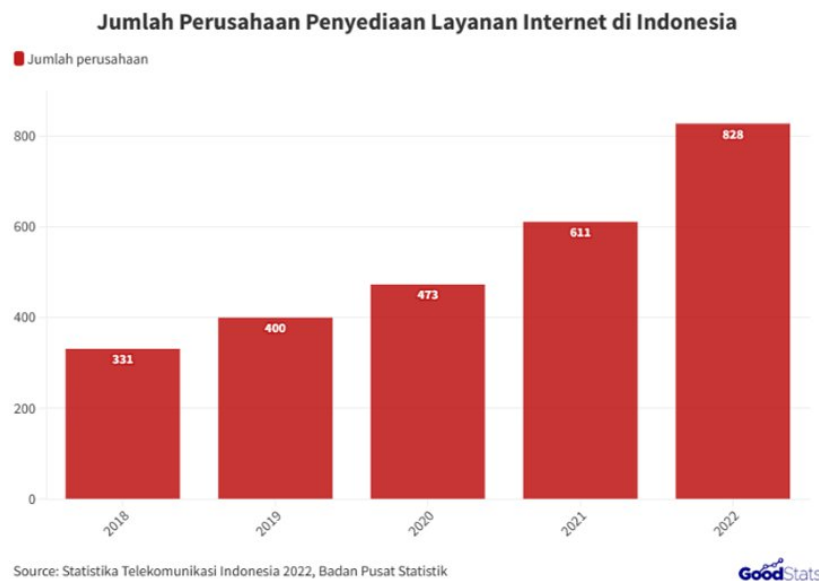
Kategori:

- *Facilitator Rumah BUMN of The Year*
- *Best Crisis Handling BUMN*

Keterangan: Telkom dinilai unggul dalam pemberdayaan UMKM melalui program Rumah BUMN serta memiliki kemampuan penanganan krisis yang cepat dan efektif.

1.2 Latar Belakang

Berdasarkan data dari DB-IP, struktur industri penyedia layanan internet (*Internet Service Provider / ISP*) di Indonesia masih didominasi oleh perusahaan-perusahaan besar yang memiliki alokasi alamat IPv4 dalam jumlah signifikan. PT Telekomunikasi Indonesia Tbk menempati posisi teratas dengan kepemilikan 8.161.280 alamat IPv4, yang mencerminkan kapasitas infrastruktur jaringan yang luas sekaligus menunjukkan dominasi pasar yang kuat. Posisi berikutnya ditempati oleh PT Telekomunikasi Selular dengan 6.734.080 alamat IPv4, yang menggambarkan tingginya kebutuhan layanan data seluler di Indonesia. Sementara itu, Link Net Tbk (*Fastnet*) berada di peringkat ketiga dengan 2.267.392 alamat IPv4, yang menunjukkan peran penting layanan *fixed broadband* dalam memenuhi kebutuhan internet rumah tangga dan bisnis.



Gambar 1. 2 Perusahaan Penyedia Layanan Internet di Indonesia

Sumber: GoodStats (2023)

Lebih lanjut, perusahaan lain seperti PT Indosat Tbk dan PT XL Axiata Tbk juga memiliki alokasi IPv4 yang relatif besar, menandakan adanya persaingan yang ketat dalam industri layanan data dan telekomunikasi nasional. Selain itu, penyedia berbasis infrastruktur serat optik dan layanan *enterprise* seperti PT Mora Telematika Indonesia Tbk turut berkontribusi dalam memperkuat konektivitas antarwilayah dan sektor bisnis.

Secara keseluruhan, distribusi alamat IPv4 yang dimiliki oleh masing-masing ISP mencerminkan kapasitas layanan yang mampu menjangkau jutaan pengguna di seluruh Indonesia. Hal ini juga menunjukkan adanya kesenjangan yang cukup besar antara tiga ISP utama dengan penyedia lainnya, sekaligus menegaskan bahwa penguasaan sumber daya IP menjadi salah satu indikator penting dalam menilai kekuatan dan skala operasional perusahaan telekomunikasi (DB-IP, 2026).

Dalam lanskap industri telekomunikasi yang semakin kompetitif dan cepat berubah akibat perkembangan teknologi digital, perusahaan dituntut tidak hanya berinovasi dalam menciptakan produk dan layanan (*value creation*), tetapi juga dalam menangkap nilai ekonomi dari inovasi tersebut (*value capture*). Salah satu elemen penting yang memengaruhi kemampuan perusahaan dalam melakukan *value capture innovation* adalah kekuatan tawar (*bargaining power*), yaitu sejauh mana perusahaan memiliki posisi negosiasi yang kuat dalam hubungannya dengan pelanggan, mitra, maupun pesaing. Menurut Porter (2008), kekuatan tawar merupakan salah satu dari lima kekuatan utama dalam *Porter's Five Forces* yang secara keseluruhan membentuk daya saing suatu industri. Lima kekuatan tersebut meliputi ancaman pendatang baru (*threat of new entrants*), kekuatan tawar pembeli (*bargaining power of buyers*), kekuatan tawar pemasok (*bargaining power of suppliers*), ancaman produk substitusi (*threat of substitutes*), dan persaingan antar pemain industri (*industry rivalry*). Analisis ini membantu perusahaan memahami posisi kompetitif mereka dalam industri serta bagaimana kekuatan-kekuatan tersebut memengaruhi potensi profitabilitas dan strategi perusahaan.

Berdasarkan pengalaman magang saya di Divisi *Government Service* Telkom Witel Yogya Jateng Selatan, kekuatan tawar menjadi aspek penting dalam interaksi bisnis dengan instansi pemerintah. Telkom harus mampu menegosiasikan nilai produk dan layanan di tengah tekanan harga, alternatif vendor lain, dan kebutuhan pelanggan institusional yang spesifik. Dalam konteks ini, kemampuan perusahaan untuk melakukan *capture value* dari solusi digital yang ditawarkan sangat dipengaruhi oleh seberapa besar kekuatan tawar yang dimiliki, baik secara teknis, seperti keunggulan infrastruktur dan layanan, maupun nonteknis, seperti hubungan kelembagaan dan rekam jejak kerja sama.

Permasalahan yang sering muncul dalam konteks bisnis *Business to Government* (B2G) di industri telekomunikasi adalah ketidakseimbangan antara inovasi yang dihasilkan dan nilai yang benar-benar dapat ditangkap (*captured*) oleh perusahaan. Telkom Witel Yogya Jateng Selatan, sebagai penyedia layanan digital untuk sektor pemerintahan, menghadapi tantangan dalam mengonversi inovasi produk atau layanan menjadi *value capture* yang optimal. Dalam konteks ini, nilai tawar (*bargaining power*) perusahaan terhadap mitra bisnis, pemasok, dan pelanggan institusional menjadi faktor krusial dalam menentukan keberhasilan inovasi tersebut. Menurut Bouncken dan Fredrich (2021), ketika terdapat ketidakseimbangan antara nilai yang diciptakan (*value creation*) dan nilai yang ditangkap (*value capture*) dalam suatu aliansi inovasi, maka instabilitas dan ketegangan kompetitif antarmitra dapat muncul.

Hal ini terjadi karena adanya perbedaan tingkat manfaat yang diperoleh masing-masing pihak, baik manfaat pribadi (*private benefits*) maupun manfaat bersama (*common benefits*), yang dapat menimbulkan ketimpangan kekuatan negosiasi antarmitra. Dalam situasi ketika intensitas persaingan dirasakan tinggi, kekuatan ahli (*expert power*) atau keunggulan teknis suatu pihak justru dapat menjadi kurang efektif dan bahkan berdampak negatif terhadap Telkom Witel Yogya Jateng Selatan yang ingin melakukan berbagai inovasi dalam *bundling* layanan atau perluasan produk.

Selain itu, Telkom Witel Yogya Jateng Selatan belum sepenuhnya memiliki sistem formal untuk mengukur persepsi, kepuasan, dan kebutuhan masa depan

pelanggan pemerintah. Akibatnya, proses inovasi sering berjalan satu arah, yaitu produk dibuat lalu ditawarkan, tanpa proses ko-kreasi atau masukan dari pelanggan. Hal ini dapat menyebabkan *mismatch* antara inovasi yang ditawarkan dan nilai yang benar-benar dibutuhkan atau diinginkan oleh pelanggan. Menurut Gustafsson, Snyder, dan Witell (2020) dalam jurnal *Service Innovation: A New Conceptualization and Path Forward*, proses inovasi layanan seharusnya tidak hanya berfokus pada pengembangan internal, tetapi juga melibatkan aktor eksternal seperti pelanggan dalam praktik penciptaan nilai.

Penelitian ini sangat relevan dengan bidang manajemen, khususnya dalam manajemen strategi, manajemen inovasi, dan manajemen hubungan pelanggan (*Customer Relationship Management / CRM*). Dalam konteks manajemen strategi, penting untuk memahami bagaimana kekuatan tawar (*bargaining power*) suatu perusahaan memengaruhi kemampuannya untuk mengoptimalkan hasil dari inovasi yang telah diciptakan. Ketidakseimbangan antara *value creation* dan *value capture* menunjukkan perlunya pengelolaan hubungan yang strategis antara perusahaan dan mitra atau pelanggan institusional. Sejalan dengan itu, Colombo et al. (2023) menyatakan bahwa dalam strategi *open innovation*, terdapat ketegangan inheren antara penciptaan nilai (*value creation*) dan penangkapan nilai (*value capture*) yang perlu ditangani secara hati-hati. Ketika perusahaan hanya berfokus pada penciptaan nilai tanpa memperhatikan strategi penangkapan nilai, maka potensi ekonomi dari inovasi dapat hilang atau bahkan dimanfaatkan oleh pihak lain.

Sementara itu, dalam perspektif manajemen inovasi, tantangan yang dihadapi Telkom Witel Yogya Jateng Selatan mencerminkan pentingnya ko-kreasi inovasi bersama pelanggan, terutama sektor pemerintah. Menurut Mihadjo et al. (2019), pendekatan *co-creation-driven innovation* yang didukung oleh *customer experience orientation* dan *organizational agility* dapat meningkatkan relevansi dan keberhasilan inovasi. Melalui keterlibatan pelanggan sebagai mitra, perusahaan dapat memperkuat kekuatan tawar dan meningkatkan efektivitas *value capture* dari produk dan layanan yang ditawarkan.

Terakhir, dari sisi manajemen hubungan pelanggan, Soltani et al. (2018) menekankan bahwa keberhasilan CRM dipengaruhi secara signifikan oleh orientasi

pelanggan, pengelolaan pengetahuan pelanggan, kapabilitas organisasi, dan pemanfaatan teknologi informasi. Hasil studi mereka menunjukkan bahwa implementasi CRM yang berhasil akan berdampak positif terhadap kinerja organisasi. Hal ini sangat relevan dengan kondisi Telkom Witel Yogya Jateng Selatan yang hingga saat ini masih belum memiliki sistem formal untuk mengelola persepsi, kepuasan, dan kebutuhan masa depan pelanggan institusional.

1.3 Rumusan Masalah

1.3.1 Deskripsi Masalah

1. Ketergantungan Tinggi pada Keputusan dan Anggaran Instansi Pemerintah

Telkom Witel Yogya Jateng Selatan dalam menawarkan produk dan layanan kepada instansi pemerintahan sangat bergantung pada siklus anggaran, kebijakan, dan persetujuan internal instansi tersebut. Ketergantungan ini menurunkan kekuatan tawar Telkom dalam menetapkan harga atau model layanan inovatif karena harus menyesuaikan dengan kemampuan serta aturan belanja instansi.

2. Proses Negosiasi yang Kurang Fleksibel

Dalam praktiknya, negosiasi dengan instansi sering terhambat oleh birokrasi dan prosedur formal, sehingga peluang untuk melakukan *value capture innovation*, seperti melalui *bundling* produk, kontrak jangka panjang, atau penawaran berbasis solusi, menjadi terbatas. Kekuatan tawar Telkom cenderung lemah ketika instansi memiliki opsi vendor lain atau berorientasi pada harga terendah.

3. Kurangnya Diferensiasi Layanan yang Dirasakan oleh Pelanggan Pemerintah

Meskipun Telkom memiliki beragam layanan, seperti WMS, Starlink, dan paket *bundling*, dalam praktik di lapangan pelanggan cenderung melihat layanan tersebut sebagai produk standar. Hal ini melemahkan daya tawar Telkom dalam menunjukkan nilai lebih yang dapat ditangkap dari penawaran tersebut.

4. Kurangnya Mekanisme Umpan Balik yang Terstruktur dari Pelanggan Pemerintah

Tidak adanya sistem umpan balik formal atau evaluasi pascalayanan dari pihak instansi membuat Telkom kesulitan mengidentifikasi nilai yang benar-benar ditangkap pelanggan dari layanan yang diberikan. Kondisi ini menghambat upaya perbaikan penawaran dan pelembagaan inovasi yang berbasis tanggapan pengguna, serta memengaruhi posisi tawar dalam perpanjangan kerja sama.

Rumusan masalah tersebut mencerminkan temuan dan pengalaman yang saya peroleh selama menjalani program magang di Telkom Witel Yogya Jateng Selatan, khususnya di Divisi *Government Service*. Pengalaman langsung dalam mendampingi proses pelayanan kepada instansi pemerintah, pengelolaan data layanan, serta keterlibatan dalam penyusunan dokumen kerja sama memberikan wawasan yang berharga mengenai dinamika kekuatan tawar dan inovasi nilai dalam layanan B2G (*Business to Government*).

1.3.2 Kesenjangan Antara Harapan dan Realitas

Dalam konteks *Business to Government* (B2G), perusahaan telekomunikasi yaitu Telkom Witel Yogya Jateng Selatan diharapkan mampu memiliki *bargaining power* yang kuat melalui keunggulan layanan dan inovasi, sehingga tidak hanya bersaing pada harga, tetapi juga pada penciptaan dan penangkapan nilai (*value capture*). Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa mekanisme pengadaan sektor publik yang didominasi oleh sistem tender berbasis harga serta regulasi yang ketat cenderung membatasi posisi tawar perusahaan, sehingga perusahaan sering berada pada posisi sebagai *price taker*. Kesenjangan ini menunjukkan bahwa strategi berbasis nilai belum sepenuhnya optimal diterapkan, sehingga diperlukan analisis lebih lanjut untuk memahami dinamika *bargaining power* dan pengembangan *value capture innovation* yang lebih adaptif dalam konteks B2G.

1.3.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka pertanyaan penelitian yang akan dijawab dalam penelitian ini adalah:

1. Apa saja faktor yang memengaruhi kekuatan tawar Telkom Witel Yogya Jateng Selatan dalam menjalin kerja sama dengan instansi pemerintah?
2. Bagaimana kekuatan tawar (*bargaining power*) Telkom Witel Yogya Jateng Selatan memengaruhi strategi *value capture* dalam penyediaan produk dan layanan kepada instansi pemerintah?
3. Bagaimana bentuk inovasi *value capture* yang dapat dioptimalkan oleh Telkom berdasarkan posisi tawarnya di pasar layanan pemerintahan?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan pernyataan yang menjelaskan hasil atau capaian yang ingin diperoleh melalui kegiatan penelitian yang dilakukan. Tujuan penelitian berfungsi sebagai pedoman dalam pelaksanaan penelitian agar proses pengumpulan dan analisis data dapat berjalan secara sistematis, terarah, dan sesuai dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan.

Dalam penelitian ini, tujuan penelitian disusun berdasarkan hasil pengamatan, pengalaman, serta keterlibatan langsung penulis selama pelaksanaan magang pada unit Telkom Witel Yogya Jateng Selatan di Divisi *Government Service*. Fokus penelitian diarahkan pada dinamika hubungan antara perusahaan telekomunikasi dengan pelanggan sektor publik, terutama dalam konteks kekuatan tawar (*bargaining power*) dan implikasinya terhadap inovasi dalam *value capture*.

1.4.1 Tujuan Umum

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk menganalisis *bargaining power* perusahaan telekomunikasi terhadap pelanggan sektor publik serta implikasinya terhadap penerapan dan pengembangan strategi *value capture innovation* pada Telkom Witel Yogya Jateng Selatan.

1.4.2 Tujuan Khusus

Tujuan khusus dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi *bargaining power* Telkom Witel Yogya Jateng Selatan dalam menjalin kerja sama dengan instansi pemerintah, khususnya yang berkaitan dengan ketergantungan terhadap siklus anggaran dan kebijakan instansi, keterbatasan fleksibilitas dalam proses negosiasi akibat birokrasi, serta persepsi pelanggan terhadap diferensiasi layanan yang ditawarkan.
2. Mengkaji bagaimana kondisi *bargaining power* tersebut berdampak terhadap strategi *value capture* perusahaan, terutama dalam keterbatasan untuk mengembangkan skema layanan yang inovatif, seperti *bundling*, kontrak jangka panjang, maupun solusi berbasis nilai, di tengah dominasi sistem pengadaan berbasis harga.
3. Mengidentifikasi, mengevaluasi, serta merumuskan bentuk-bentuk *value capture innovation* yang adaptif dan strategis sebagai upaya peningkatan posisi tawar perusahaan serta penguatan daya saing dalam menjalin kerja sama dengan sektor publik.

1.5 Implikasi Penelitian

1.5.1 Dampak Pada Perusahaan

Dampak penelitian ini bagi Telkom Witel Yogya Jateng Selatan, terletak pada penguatan dasar analisis dalam memahami dan merespons keterbatasan *bargaining power* di sektor publik. Dengan adanya pemetaan yang lebih jelas mengenai faktor-faktor yang memengaruhi posisi tawar—seperti regulasi, mekanisme tender, dan orientasi harga—perusahaan dapat menyusun strategi yang lebih tepat sasaran dan tidak hanya bergantung pada pendekatan kompetisi harga semata.

Selain itu, penelitian ini mendorong pergeseran strategi dari pola transaksional menuju pendekatan yang lebih berbasis nilai dan kolaborasi. Telkom Witel Yogya Jateng Selatan dapat memanfaatkan pemahaman ini untuk mengembangkan solusi layanan yang lebih terintegrasi dan relevan dengan kebutuhan instansi pemerintah, sehingga hubungan yang terbentuk tidak hanya

bersifat jangka pendek, tetapi berorientasi pada kemitraan strategis yang berkelanjutan.

Di sisi lain, penelitian ini juga memberikan dampak pada optimalisasi *value capture innovation*, di mana perusahaan didorong untuk lebih adaptif dalam menemukan cara-cara baru dalam menangkap nilai di tengah keterbatasan posisi tawar. Melalui inovasi seperti *bundling* layanan, *co-creation*, dan peningkatan kualitas layanan purna jual, perusahaan memiliki peluang untuk meningkatkan nilai bisnis tanpa harus sepenuhnya bergantung pada hasil tender berbasis harga. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi langsung dalam memperkuat daya saing dan efektivitas strategi perusahaan di sektor publik.

1.5.2 Kontribusi Terhadap Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen strategis dan pemasaran, dengan memperkaya kajian mengenai hubungan *Business to Government* (B2G) yang memiliki karakteristik berbeda dibandingkan dengan pola hubungan bisnis lainnya seperti B2B maupun B2C. Penelitian ini menghadirkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana interaksi antara perusahaan dan instansi pemerintah tidak hanya dipengaruhi oleh mekanisme pasar, tetapi juga oleh faktor institusional seperti regulasi, prosedur pengadaan, serta orientasi efisiensi anggaran yang secara signifikan membentuk bargaining power. Selain itu, penelitian ini memperluas perspektif teoritis dengan menekankan bahwa dalam konteks B2G, kekuatan tawar tidak semata ditentukan oleh kapabilitas perusahaan, melainkan juga oleh struktur kebijakan dan sistem pengadaan yang berlaku. Lebih lanjut, penelitian ini turut berkontribusi dalam pengembangan konsep *value capture innovation* dengan menunjukkan pentingnya strategi adaptif, seperti pendekatan kolaboratif, integrasi layanan, dan *co-creation*, sebagai upaya untuk mengoptimalkan penangkapan nilai di tengah keterbatasan bargaining power. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi akademik serta

memperkaya literatur yang mengkaji strategi perusahaan dalam menghadapi kompleksitas hubungan dengan sektor pemerintah.

1.5.3 Manfaat Praktis

Manfaat praktis penelitian ini adalah memberikan dasar strategis bagi Telkom Witel Yogya Jateng Selatan dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan hubungan dengan pelanggan sektor publik dalam konteks B2G. Melalui pemahaman atas dinamika bargaining power dan keterbatasan sistem pengadaan berbasis harga, perusahaan dapat menyusun strategi yang lebih adaptif, baik dalam negosiasi, penyusunan penawaran, maupun pengembangan layanan. Selain itu, penelitian ini mendorong optimalisasi value capture innovation melalui pendekatan kolaboratif dan diferensiasi layanan, sehingga perusahaan dapat meningkatkan daya saing serta memperkuat posisi sebagai mitra strategis bagi instansi pemerintah.

1.5.4 Pengaruh Pada Kebijakan

Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar pertimbangan bagi manajemen PT Telkom Indonesia Tbk, khususnya Telkom Witel Yogya Jateng Selatan, dalam merumuskan kebijakan dan strategi yang lebih efektif dalam menghadapi dinamika hubungan *Business to Government* (B2G). Perusahaan dapat mempertimbangkan penguatan kebijakan yang tidak hanya berorientasi pada kompetisi harga, tetapi juga pada peningkatan nilai melalui pendekatan kolaboratif dan berbasis kebutuhan pelanggan sektor publik. Hal ini dapat diwujudkan melalui penyusunan standar strategi penawaran yang lebih fleksibel, penguatan kapabilitas negosiasi dan pemahaman regulasi bagi tenaga penjual, serta pengembangan skema layanan terintegrasi yang mendukung *value capture innovation*. Dengan demikian, kebijakan yang diambil diharapkan mampu meningkatkan efektivitas proses pengadaan, memperkuat posisi tawar perusahaan, serta mendorong keberhasilan dalam menjalin kerja sama yang berkelanjutan dengan instansi pemerintah.

BAB II

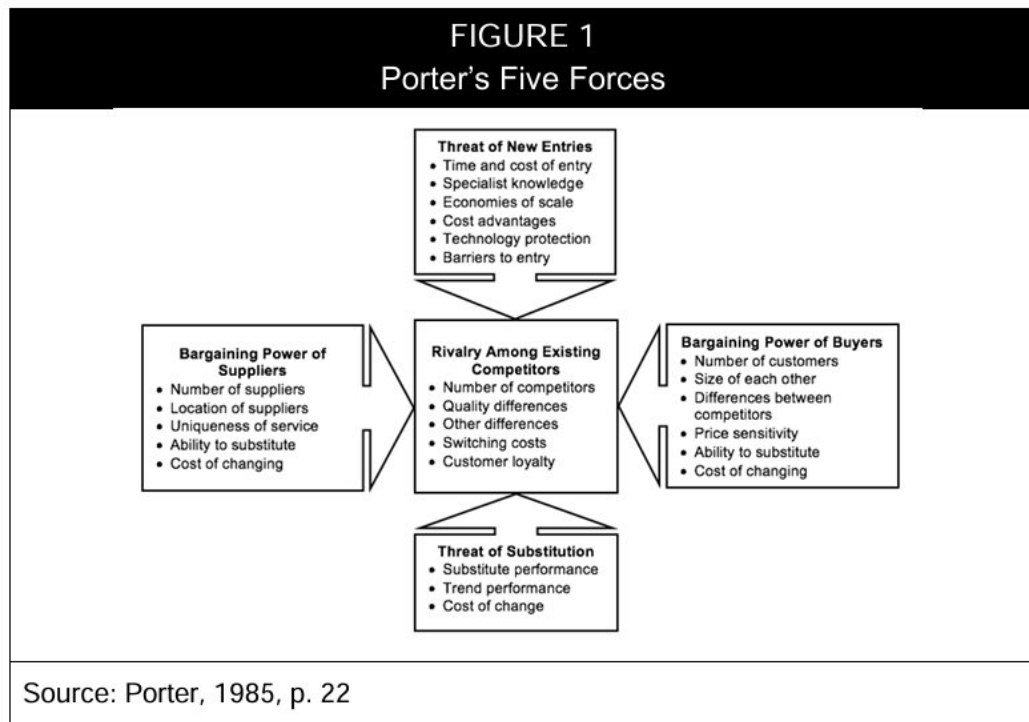
KAJIAN LITERATUR

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Bargaining Power* (Kekuatan Tawar)

Model Lima Kekuatan Porter (1979) telah lama menjadi standar dalam menganalisis daya saing industri. Namun, dalam konteks industri telekomunikasi yang dinamis seperti di Telkom Witel Yogya Jateng Selatan, model ini perlu ditinjau ulang agar tetap relevan dengan pergeseran paradigma bisnis modern yang lebih mengedepankan inovasi dan orientasi pelanggan.

Mengacu pada pemikiran Fisk (2016), daya saing perusahaan kini semakin ditentukan oleh tujuan strategis (*purpose*) dan kemampuan membangun model bisnis yang inovatif. Dalam konteks ini, *value capture innovation* yang dijalankan Telkom bukan sekadar upaya untuk tampil berbeda dari kompetitor, melainkan bagaimana perusahaan mampu membangun infrastruktur digital yang secara lincah dan tepat menjawab kebutuhan spesifik tata kelola publik di wilayah Jateng Selatan. Pergeseran fokus dari orientasi pasar menuju orientasi tujuan ini menjadi landasan penting bagi Telkom untuk tetap relevan di tengah dinamika kebutuhan sektor publik yang terus berubah.



Gambar 2. 1 Analisis Porter's Five Forces dalam Industri

Sumber: Porter (1985)

Sejalan dengan pergeseran tersebut, terdapat pula pergeseran kekuatan yang signifikan di mana pelanggan, khususnya dari sektor publik dan pemerintahan, kini memiliki pengaruh yang semakin besar dalam menentukan arah layanan. Pelanggan sektor publik di Yogyakarta dan sekitarnya semakin kritis dalam mengevaluasi layanan, tidak hanya berdasarkan harga, tetapi juga berdasarkan kualitas pengalaman pengguna (*user experience*) dan transparansi pengelolaan layanan. Analisis *bargaining power* menunjukkan bahwa pelanggan sektor publik saat ini memiliki akses informasi yang sangat luas melalui internet maupun komparasi antar-vendor, sehingga posisi tawar mereka semakin kuat. Kondisi ini menuntut Telkom untuk menggeser strateginya dari pendekatan "penjualan produk" semata menuju keintiman pelanggan (*customer-centricity*) yang lebih mendalam, guna membangun loyalitas jangka panjang di tengah ketatnya persaingan tender pengadaan layanan publik.

Di sisi lain, dinamika pasar telekomunikasi juga mengalami konvergensi yang semakin kompleks. Batas-batas industri kini semakin kabur, di mana kompetitor tidak lagi hanya datang dari sesama operator seluler, tetapi juga dari penyedia layanan *cloud* dan perusahaan teknologi global yang turut memperebutkan pasar sektor publik. Dalam studi kasus di Witel Yogya Jateng Selatan, tantangan utama dalam memenangkan daya tawar pelanggan publik terletak pada kemampuan Telkom untuk *outmaneuver* atau melampaui langkah pesaing melalui penawaran solusi digital yang terintegrasi dan komprehensif, bukan sekadar bersaing dalam hal harga layanan data semata. Kemampuan untuk menawarkan solusi yang holistik dan *end-to-end* menjadi pembeda utama yang sulit ditiru oleh kompetitor.

Lebih jauh, pandangan tradisional Porter mengenai rantai nilai (*value chain*) yang bersifat linier kini mulai ditinggalkan dan digantikan oleh pendekatan ekosistem digital yang lebih dinamis. Keberhasilan organisasi modern, termasuk Telkom, semakin bergantung pada kemampuannya berpartisipasi aktif dalam ekosistem mitra yang saling menguntungkan. *Value capture innovation* di Telkom Witel Yogya dapat diwujudkan melalui pemanfaatan ekosistem digital, seperti kemitraan strategis dengan penyedia aplikasi lokal atau integrasi layanan dalam kerangka program *Smart City*. Dengan menurunkan biaya transaksi melalui digitalisasi proses dan layanan, Telkom berpotensi menawarkan proposisi nilai yang jauh lebih tinggi kepada sektor publik, nilai yang tidak mampu diberikan oleh model bisnis konvensional yang masih bersifat transaksional.

Terakhir, meskipun Telkom merupakan organisasi berskala besar dengan sumber daya yang melimpah, skala ekonomi semata tidak lagi cukup untuk memenangkan kepercayaan sektor publik. Keberhasilan dalam era persaingan saat ini justru lebih ditentukan oleh visi yang fokus dan kemampuan mengimplementasikan ide-ide inovatif secara cepat dan tepat sasaran. Pelanggan sektor publik di wilayah Jateng Selatan seringkali membutuhkan solusi yang bersifat *niche* dan personal, disesuaikan dengan karakteristik spesifik kebutuhan pemerintah daerah setempat. Oleh karena itu, Telkom Witel Yogya perlu mempertahankan kelincahan (*agility*) layaknya organisasi kecil dalam merespons

setiap perubahan kebutuhan publik, sembari tetap memanfaatkan keunggulan infrastruktur dan kapabilitas teknologi yang dimilikinya sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia. Kombinasi antara skala besar dan kelincihan operasional inilah yang akan menjadi kunci keunggulan Telkom dalam mempertahankan dan memperluas pangsa pasar di sektor publik wilayah Jateng Selatan.

Kekuatan tawar mencerminkan seberapa besar pengaruh yang dimiliki suatu perusahaan dalam menetapkan syarat kerja sama, harga, atau pengambilan keputusan strategis ketika berhadapan dengan pelanggan atau mitra bisnis. Dalam konteks layanan kepada sektor pemerintahan (B2G), kekuatan tawar sangat menentukan keberhasilan negosiasi kontrak dan ruang gerak perusahaan dalam mengatur bentuk layanan. Ketika posisi tawar rendah, perusahaan cenderung mengikuti permintaan instansi tanpa dapat mengoptimalkan hasil bisnisnya, yang berdampak pada terbatasnya penangkapan nilai dari inovasi yang telah dibuat.

Kondisi ini dapat dijelaskan melalui konsep *governance inseparability* yang dikemukakan oleh Argyres dan Liebeskind (1999), yaitu bahwa keputusan tata kelola atau model kerja sama di masa lalu dapat membatasi fleksibilitas perusahaan dalam mengelola transaksi di masa mendatang. Perubahan dalam kekuatan tawar antara Telkom Witel dan mitra institusionalnya dapat mengakibatkan terjadinya keterikatan pada struktur tata kelola tertentu, yang mungkin tidak lagi efisien dalam menghadapi inovasi atau perubahan pasar. Kekuatan tawar tidak hanya relevan dalam hubungan antara perusahaan dan pelanggan, tetapi juga dalam struktur internal organisasi dan keputusan alih daya (*outsourcing*). Studi oleh Carluccio (2020) menunjukkan bahwa kekuatan tawar pekerja di negara asal berdampak negatif terhadap proporsi perdagangan intra-perusahaan.

Kekuatan tawar dalam negosiasi dipengaruhi tidak hanya oleh posisi ekonomi, tetapi juga oleh rasa takut terhadap ketidaksepakatan (*fear of disagreement*) dan faktor eksternal. Studi menunjukkan bahwa hasil negosiasi sering kali menyimpang dari titik efisiensi marginal karena ketimpangan kekuatan antara pihak-pihak yang terlibat. Dalam konteks Telkom Witel Yogya Jateng

Selatan, hal ini menjelaskan mengapa kekuatan tawar yang lemah dapat membatasi ruang untuk menangkap nilai dari inovasi layanan (Ashenfelter & Brown, 1986).

2.1.2 Value Capture Innovation

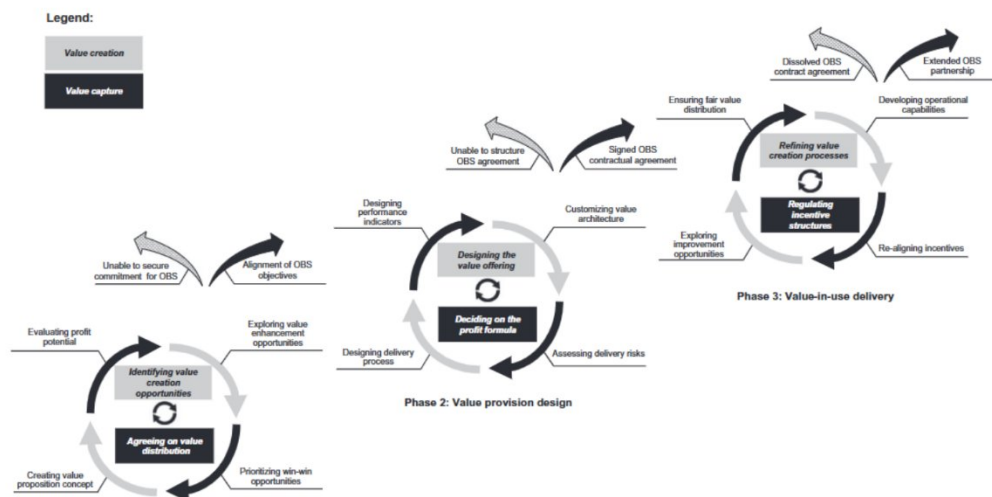
Menurut David Sjödin, Vinit Parida, Marin Jovanovic, dan Ivanka Visnjic (2019) dalam artikel *Value Creation and Value Capture Alignment in Business Model Innovation: A Process View on Outcome-Based Business Models*, siklus *value capture innovation* merupakan proses dinamis yang menekankan keselarasan antara penciptaan nilai (*value creation*) dan penangkapan nilai (*value capture*) dalam inovasi model bisnis, khususnya pada pendekatan *outcome-based business models*.

Siklus ini terdiri atas tiga tahapan utama. Pada fase pertama (*value proposition definition*), organisasi mengidentifikasi peluang penciptaan nilai dengan mengevaluasi potensi keuntungan serta merumuskan proposisi nilai yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Dalam tahap ini juga dilakukan penyelarasan tujuan antarpihak serta kesepakatan awal terkait distribusi nilai yang bersifat saling menguntungkan (*win-win*). Fase ini menjadi dasar penting dalam memastikan bahwa nilai yang dihasilkan memiliki relevansi strategis.

Selanjutnya, pada fase kedua (*value provision design*), organisasi merancang mekanisme untuk mewujudkan nilai tersebut. Hal ini mencakup penentuan *profit formula*, perancangan proses penyampaian (*delivery process*), serta penyesuaian arsitektur nilai agar sesuai dengan konteks operasional. Selain itu, organisasi juga melakukan identifikasi dan evaluasi risiko dalam proses penyampaian nilai guna meningkatkan efektivitas implementasi.

Kemudian, pada fase ketiga (*value-in-use delivery*), nilai yang telah dirancang mulai diimplementasikan dan dirasakan langsung oleh pelanggan. Pada tahap ini, organisasi berfokus pada pengembangan kapabilitas operasional, penyelarasan insentif, serta pengaturan struktur insentif untuk memastikan distribusi nilai yang adil dan berkelanjutan. Selain itu, terdapat proses evaluasi berkelanjutan untuk mengidentifikasi peluang perbaikan dan penyempurnaan dalam penciptaan maupun penangkapan nilai.

Lebih lanjut, siklus ini memastikan setiap fase saling terhubung dan memungkinkan organisasi untuk terus melakukan penyesuaian terhadap dinamika pasar dan kebutuhan pelanggan. Dengan demikian, keselarasan antara *value creation* dan *value capture* menjadi kunci utama dalam menciptakan inovasi model bisnis yang berkelanjutan serta mampu menghasilkan keunggulan kompetitif.



Gambar 2. 2 Kerangka Proses Value Creation dan Value Capture Alignment

Sumber: Sjödin et al. (2019)

Value capture innovation adalah proses strategis yang bertujuan untuk mengamankan nilai dari hasil inovasi agar memberikan manfaat ekonomi langsung bagi organisasi. Dalam praktiknya, tantangan *value capture* tidak hanya terletak pada menciptakan sesuatu yang baru, tetapi juga pada bagaimana nilai tersebut dapat diklaim dan dipertahankan dalam lingkungan yang kompetitif dan dinamis. Sejalan dengan pandangan Timo Fischer (2011), tantangan utama *value capture* terletak pada keterbatasan struktur organisasi, kurangnya perlindungan terhadap hasil inovasi, serta kesenjangan antara inovator dan pengambil keputusan komersial, yang semuanya dapat menghambat proses penangkapan nilai secara efektif.

Di sisi lain, menurut Beckett dan Dalrymple (2017), *value capture* harus dipandang sebagai hasil dari interaksi antareleman sistem aktivitas, seperti

proposisi nilai, entitas layanan, arsitektur biaya dan manfaat, serta pasar. Jika salah satu elemen tidak seimbang, misalnya ketidaksesuaian antara kapabilitas internal dan ekspektasi pasar, maka proses penangkapan nilai menjadi tidak optimal. Dengan demikian, strategi Telkom Witel harus menyesuaikan antara nilai yang dijanjikan kepada pelanggan pemerintah dengan sistem internal yang mampu menyampaikan dan mempertahankannya secara berkelanjutan.

Dalam konteks Telkom Witel Yogya Jateng Selatan, *value capture innovation* merupakan kemampuan untuk mengelola dan mengamankan nilai ekonomi dari inovasi layanan. Namun, pengukuran nilai sering kali masih terfragmentasi dengan menggunakan alat seperti *Internal Rate of Return* (IRR) dan *Balanced Scorecard* tanpa keterpaduan yang jelas. Grant (2012) menekankan pentingnya pendekatan yang terintegrasi dan strategis agar inovasi tidak hanya tercipta, tetapi juga mampu menghasilkan dampak nyata bagi organisasi.

2.1.3 Co-Creation dan Inovasi Berbasis Pelanggan

Co-creation dan inovasi berbasis pelanggan merupakan pendekatan strategis yang menempatkan pelanggan sebagai mitra aktif dalam proses penciptaan nilai, bukan sekadar sebagai penerima akhir dari produk atau layanan. Dalam konteks Telkom Witel Yogya Jateng Selatan, kolaborasi dengan instansi pemerintah sebagai pengguna layanan menjadi penting untuk memastikan bahwa inovasi layanan digital yang dikembangkan benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan memberikan dampak nyata.

Pendekatan ini sejalan dengan *Service-Dominant Logic*, yang menyatakan bahwa nilai tidak lagi dihasilkan secara sepihak oleh penyedia layanan, melainkan tercipta melalui pengalaman penggunaan oleh pelanggan (*value-in-use*). Pelanggan dan penyedia layanan saling berinteraksi dalam membentuk makna serta manfaat dari inovasi yang diberikan (Vargo & Lusch, 2004).

Studi bibliometrik terbaru menunjukkan bahwa istilah *co-creation* telah digunakan secara luas di berbagai bidang, mulai dari inovasi produk, pengembangan layanan, hingga hubungan pasar. Namun, hingga saat ini belum terdapat konsensus yang utuh mengenai definisinya. Hal tersebut mendorong

perlunya pemahaman yang lebih sistematis mengenai bagaimana nilai diciptakan bersama, untuk siapa nilai tersebut ditujukan, dan melalui proses seperti apa nilai itu terbentuk (Saarijärvi et al., 2013).

Selaras dengan hal tersebut, Debruyne (2014) menekankan bahwa perusahaan yang menempatkan pelanggan sebagai pusat inovasi melalui keterlibatan aktif dan pemahaman terhadap kebutuhan mereka memiliki potensi yang lebih besar untuk menciptakan pertumbuhan yang berkelanjutan. Pendekatan *customer-centric* memungkinkan organisasi untuk beradaptasi lebih cepat terhadap perubahan preferensi dan dinamika pasar, khususnya dalam layanan digital publik. Melengkapi perspektif tersebut, pendekatan terbaru dalam literatur memperkenalkan konsep *value-in-interactional creation*, yaitu penciptaan nilai yang muncul dari interaksi sistemik antara manusia, teknologi, proses, dan organisasi yang terhubung melalui platform digital. Nilai tidak lagi dikaitkan semata-mata dengan proses produksi, pertukaran, atau konsumsi, tetapi terbentuk dari interaksi kompleks dalam sistem interaktif yang mendukung keterlibatan berkelanjutan antarpelaku (*actors*) (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2016). Platform digital yang digunakan Telkom Witel memungkinkan terjadinya interaksi semacam ini, di mana pengguna tidak hanya menjadi konsumen, tetapi juga turut serta dalam pembentukan dan penyempurnaan layanan.

Dengan mengintegrasikan perspektif *value-in-use*, *customer-centric innovation*, dan *interactional value creation*, Telkom Witel Yogya Jateng Selatan dapat mengembangkan strategi layanan digital yang lebih adaptif, partisipatif, dan bernilai tinggi. Selain itu, pendekatan tersebut juga dapat memperkuat proses penangkapan nilai (*value capture*) dari setiap inovasi yang dihasilkan.

2.1.4 Manajemen Umpan Balik

Ketidakterlibatan pelanggan dalam inovasi juga berkaitan dengan lemahnya sistem manajemen umpan balik. Tanpa adanya mekanisme formal untuk mengumpulkan, menganalisis, dan mengimplementasikan *feedback* dari instansi pelanggan, perusahaan kehilangan peluang untuk menyempurnakan layanan secara berkelanjutan. Sistem pengelolaan umpan balik yang baik memungkinkan

perusahaan mendeteksi masalah lebih dini, mengenali peluang peningkatan layanan, serta menciptakan dasar bagi inovasi yang berbasis data dan pengalaman nyata pengguna.

Menurut London dan Smither (2002), efektivitas umpan balik tidak hanya dipengaruhi oleh konten informasi yang disampaikan, tetapi juga oleh orientasi individu terhadap umpan balik (*feedback orientation*) dan budaya organisasi terhadap penerimaan umpan balik (*feedback culture*). Individu dengan orientasi umpan balik yang tinggi cenderung lebih terbuka, aktif mencari, dan memanfaatkan umpan balik untuk pengembangan diri serta peningkatan kinerja. Sementara itu, budaya organisasi yang mendukung umpan balik akan memperkuat keterbukaan komunikasi dan kolaborasi antarbagian. Pendekatan ini memandang proses umpan balik sebagai bagian dari siklus manajemen kinerja jangka panjang, bukan sebagai aktivitas satu kali.

Dalam konteks layanan publik, Ashworth, Boyne, dan Entwistle (2010) menekankan bahwa perbaikan layanan sektor publik sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk mendengarkan, menyesuaikan, dan merespons masukan dari pengguna. Manajemen umpan balik yang efektif menjadi instrumen utama dalam menciptakan layanan yang lebih adaptif dan akuntabel. Melalui umpan balik yang dikelola dengan baik, organisasi tidak hanya mampu memantau kualitas layanan, tetapi juga mendukung proses inovasi yang berbasis pada kebutuhan riil masyarakat atau instansi pemerintah.

Menurut Basten dan Haamann (2018), *organizational learning* merupakan upaya sistematis organisasi dalam mentransformasi pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi. Salah satu pendekatan utama yang mendukung proses ini adalah melalui penciptaan mekanisme pembelajaran seperti *postmortem evaluations*, *action learning*, *communities of practice* (CoP), dan *knowledge repositories*. Semua pendekatan tersebut secara tidak langsung berkaitan erat dengan manajemen umpan balik karena melibatkan refleksi, diskusi kelompok, serta dokumentasi pengalaman, baik dari keberhasilan maupun kegagalan proyek. Sebagai contoh, *postmortem evaluations* mendorong anggota tim untuk berbagi pengalaman secara terbuka dan merefleksikan apa yang telah terjadi dalam suatu

proyek. Proses ini memberikan kesempatan bagi organisasi untuk menerima umpan balik secara kolektif, mengevaluasi akar permasalahan, serta menyusun pembelajaran untuk pengembangan di masa mendatang, yang merupakan bentuk nyata dari umpan balik strategis jangka panjang.

Lebih lanjut, *feedback orientation* yang kuat dalam organisasi ditunjukkan melalui adanya *culture of learning* dan keterbukaan terhadap perubahan nilai serta norma yang bersumber dari hasil umpan balik (Argyris & Schön, 1996; Kluger & DeNisi, 1996). Dalam konteks ini, pendekatan *double-loop learning* menjadi sangat relevan karena melibatkan perubahan nilai dan strategi organisasi berdasarkan umpan balik yang diterima secara berulang.

2.1.5 Customer Relationship Management (CRM)

Customer Relationship Management (CRM) berperan penting dalam mendukung Telkom Witel Yogya Jateng Selatan dalam membangun hubungan yang kuat dan berkelanjutan dengan instansi pemerintah. Melalui CRM, Telkom Witel dapat menyimpan histori kerja sama, memahami preferensi masing-masing instansi, serta menyesuaikan penawaran layanan sesuai dengan kebutuhan spesifik pelanggan. CRM yang adaptif juga menjadi alat strategis untuk memperkuat posisi tawar Telkom Witel serta meningkatkan efektivitas *value capture* dari layanan dan inovasi yang diberikan. Menurut Dalla Pozza (2020), CRM bukan sekadar sistem teknologi, melainkan suatu sistem terpadu yang terdiri atas empat dimensi utama, yaitu strategi pelanggan, manajemen organisasi, pemanfaatan teknologi, dan proses pengelolaan pelanggan.

Keempat dimensi tersebut harus diimplementasikan secara terintegrasi dan berurutan karena keterlambatan dalam salah satu elemen, terutama pada aspek penyelarasan organisasi, dapat menghambat efektivitas CRM secara keseluruhan. Lebih jauh, CRM yang efektif juga menjadi sarana *value creation* dan *value capture* karena memungkinkan perusahaan mengidentifikasi segmen pelanggan bernilai tinggi, memahami kebutuhan mereka, serta membentuk layanan yang lebih

personal dan bernilai tambah. Namun, apabila CRM tidak didukung oleh fondasi organisasi yang kuat, maka manfaat strategisnya akan sulit tercapai.

Menurut Zablah, Bellenger, dan Johnston (2004), CRM dapat dipahami sebagai proses manajemen hubungan pelanggan yang terdiri atas lima dimensi utama, yaitu strategi pelanggan, hubungan dan interaksi pelanggan, pengumpulan dan analisis data pelanggan, penggunaan teknologi informasi, serta pemanfaatan hasil analisis untuk pengambilan keputusan strategis. Implementasi sistem CRM yang sukses membutuhkan koordinasi lintas fungsi organisasi serta keterpaduan antara aspek strategis dan operasional.

Lebih lanjut, CRM tidak cukup hanya dilihat dari sisi teknologi atau sistem informasi, melainkan juga harus mencerminkan orientasi organisasi yang secara aktif membangun pengetahuan pelanggan dan merespons kebutuhan mereka secara berkelanjutan. Sistem CRM yang berhasil akan mampu meningkatkan loyalitas pelanggan, mendorong inovasi berbasis umpan balik, serta memperkuat kemampuan organisasi dalam melakukan *value capture* dari layanan yang disediakan.

Reinartz, Krafft, dan Hoyer (2004) menekankan bahwa efektivitas CRM bergantung pada keberhasilan perusahaan dalam mengelola tiga fase utama dalam hubungan pelanggan, yaitu inisiasi, pemeliharaan, dan terminasi. Ketiga fase tersebut harus berjalan secara terstruktur dan berbasis data pelanggan yang akurat agar CRM benar-benar memberikan dampak terhadap kinerja perusahaan.

Dalam konteks Telkom Witel Yogya Jateng Selatan, implementasi CRM perlu diarahkan tidak hanya sebagai sistem informasi, tetapi juga sebagai proses manajerial strategis yang mampu menyelaraskan aktivitas pelayanan dengan kebutuhan pelanggan institusional secara berkelanjutan. Ketika proses-proses dalam CRM, termasuk integrasi data, pengelolaan hubungan, dan pemanfaatan informasi pelanggan dijalankan secara terpadu, maka peluang untuk menciptakan dan menangkap nilai dari inovasi produk dan layanan akan meningkat secara signifikan.

2.1.6 Data-Driven Decision Making

Pendekatan *data-driven decision making* (DDDM) merupakan suatu kerangka konseptual yang menekankan transformasi data sebagai dasar pengambilan keputusan yang rasional dan berbasis bukti. Model ini dikembangkan oleh Ellen B. Mandinach, Margaret Honey, dan Daniel Light dalam jurnal *A Theoretical Framework for Data-Driven Decision Making* (2006), yang menjelaskan bahwa pengambilan keputusan berbasis data tidak hanya bergantung pada ketersediaan data, tetapi juga pada proses transformasi data menjadi pengetahuan yang dapat ditindaklanjuti.

Kerangka ini berangkat dari konsep kontinum data–informasi–pengetahuan yang diperkenalkan oleh Russell L. Ackoff (1989). Dalam kutipan jurnal tersebut dijelaskan bahwa “data berada dalam kondisi mentah dan belum memiliki makna secara inheren”, sehingga kebermaknaannya sangat bergantung pada kemampuan individu dalam menginterpretasikannya. Data akan berubah menjadi informasi ketika telah dikaitkan dengan konteks tertentu sehingga mampu menjelaskan hubungan antarvariabel. Namun, informasi belum cukup untuk mendorong tindakan. Informasi baru menjadi pengetahuan ketika telah diseleksi, disintesis, dan digunakan untuk memandu tindakan atau keputusan (Mandinach, Honey, & Light, 2006).

Lebih lanjut, Mandinach et al. (2006) menjelaskan bahwa proses transformasi tersebut bersifat sistematis dan diwujudkan melalui enam keterampilan kognitif utama yang membentuk kerangka *data-driven decision making*. Pada tahap awal, yaitu level data, proses dimulai dari kegiatan *collect* (mengumpulkan data) dan *organize* (mengorganisir data). Tahap ini sangat krusial karena kualitas data yang dikumpulkan akan menentukan kualitas analisis pada tahap selanjutnya.

Selanjutnya, pada level informasi, data yang telah terstruktur dianalisis (*analyze*) dan dirangkum (*summarize*) untuk menghasilkan pemahaman yang lebih terarah. Tahap akhir berada pada level pengetahuan, yaitu ketika informasi yang

telah diperoleh disintesis (*synthesize*) dan diprioritaskan (*prioritize*) untuk menghasilkan alternatif tindakan yang paling relevan.

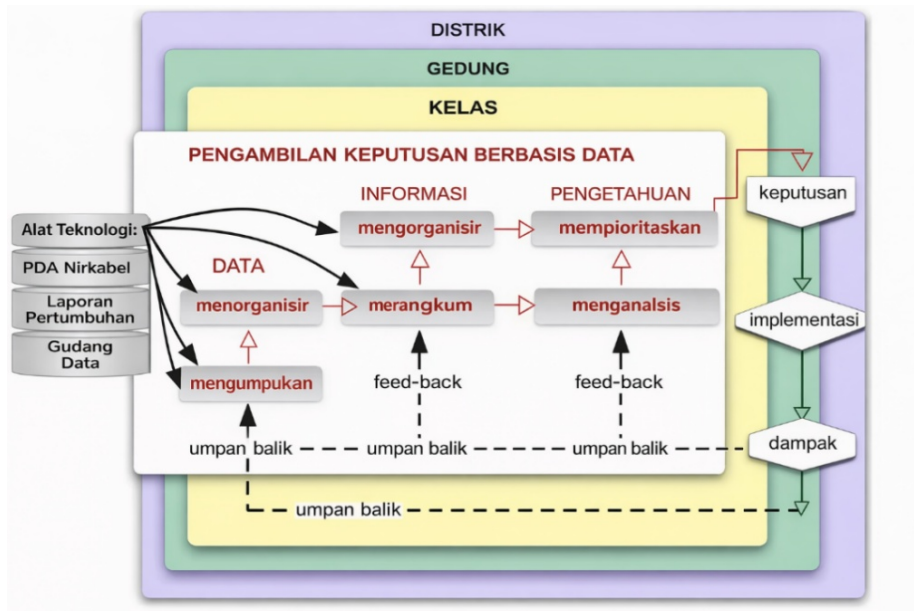
Output dari keseluruhan proses ini adalah suatu keputusan yang kemudian diimplementasikan dan menghasilkan dampak tertentu. Namun, sebagaimana dijelaskan dalam jurnal tersebut, proses ini tidak bersifat linear melainkan iteratif karena adanya mekanisme *feedback loop*. Dampak dari implementasi keputusan dapat mendorong pengambil keputusan untuk kembali ke tahap sebelumnya, baik dalam bentuk pengumpulan data tambahan, analisis ulang, maupun penyesuaian prioritas. Hal ini menunjukkan bahwa *data-driven decision making* merupakan proses yang berkelanjutan dan adaptif terhadap perubahan konteks (Mandinach et al., 2006).

Selain itu, kerangka ini juga menekankan bahwa penggunaan data terjadi pada berbagai level organisasi, mulai dari tingkat operasional hingga strategis. Setiap level memiliki kebutuhan data, konteks, serta tujuan pengambilan keputusan yang berbeda. Dalam kutipan jurnal dijelaskan bahwa kedekatan aktor dengan data akan memengaruhi validitas keputusan, di mana semakin dekat pengambil keputusan dengan sumber data, maka semakin tinggi relevansi dan akurasi keputusan yang dihasilkan. Interaksi antarlevel organisasi juga menjadi penting karena keputusan pada satu level dapat memengaruhi level lainnya.

Peran teknologi dalam kerangka ini juga menjadi aspek penting. Mandinach et al. (2006) menegaskan bahwa teknologi berfungsi sebagai *enabler* dalam proses *data-driven decision making*, terutama dalam mendukung pengumpulan, pengolahan, analisis, hingga visualisasi data. Karakteristik teknologi seperti aksesibilitas, fleksibilitas, kecepatan umpan balik, serta kemampuan dalam menyajikan data secara komprehensif akan sangat menentukan efektivitas penggunaan data dalam pengambilan keputusan.

Dengan demikian, berdasarkan kerangka yang dikembangkan oleh Mandinach, Honey, dan Light (2006), *data-driven decision making* bukan sekadar aktivitas penggunaan data, melainkan suatu proses terstruktur yang mengintegrasikan data, analisis, dan pengetahuan dalam suatu siklus berkelanjutan. Pendekatan ini menegaskan bahwa kualitas keputusan sangat ditentukan oleh

kemampuan organisasi dalam mengelola transformasi data menjadi pengetahuan yang bernilai strategis.



Gambar 2. 3 Proses Pengambilan Keputusan Berbasis Data (Data-Driven Decision Making)

Sumber: Diolah penulis (2026)

2.2 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan ketiga penelitian terdahulu, terdapat benang merah yang menunjukkan bahwa *bargaining power* perusahaan dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal, relasional, dan informasi/teknologi, namun masing-masing penelitian menekankan aspek yang berbeda. Penelitian oleh Zhu & Yu (2024) menyoroti bahwa transformasi digital menjadi determinan kunci dalam meningkatkan *bargaining power*, khususnya melalui peningkatan inovasi, kualitas sumber daya manusia, dan efisiensi biaya transaksi. Hal ini menunjukkan bahwa *bargaining power* tidak lagi semata-mata bergantung pada posisi pasar, tetapi juga pada kapabilitas berbasis teknologi dan *knowledge-driven organization*.

Sementara itu, Bodendorf & Frankie (2024) memberikan perspektif yang lebih relasional dengan menekankan bahwa hubungan *buyer-supplier* dan pengelolaan sumber daya internal menjadi faktor dominan. Temuan ini

memperkuat bahwa *bargaining power* dalam konteks B2G tidak bersifat *zero-sum*, melainkan dapat dibangun melalui pendekatan kolaboratif (*win-win strategy*). Menariknya, penelitian ini juga menemukan bahwa faktor eksternal seperti kondisi pasar memiliki pengaruh yang relatif kecil, yang sedikit bertentangan dengan teori klasik industri.

Di sisi lain, Mugo (2020) melalui pendekatan *literature review* menunjukkan bahwa *bargaining power* dalam praktiknya bersifat dinamis antara pendekatan distributif dan integratif, serta sangat dipengaruhi oleh ketersediaan informasi dan pengetahuan negosiator. Namun, penelitian ini juga mengidentifikasi adanya *gap* empiris, khususnya terkait variabel seperti ukuran organisasi dan volume transaksi yang belum konsisten hasilnya.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis, Tahun, dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Digital Transformation and Firms' Bargaining Power: Evidence from China, Journal of Business Research (Zhu,Y., & Yu,D. 2024)	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan memanfaatkan data panel dari perusahaan-perusahaan yang terdaftar di bursa efek China.	Hasil penelitian memberikan bukti empiris bahwa transformasi digital berkorelasi positif dengan bargaining power perusahaan ketika berhadapan dengan pemasok maupun pelanggan, yang berarti semakin tinggi tingkat transformasi digital sebuah perusahaan, semakin kuat pula posisi negosiasinya. Analisis mekanisme lebih lanjut mengungkapkan bahwa hubungan positif ini dimediasi oleh tiga faktor, yaitu peningkatan kapabilitas inovasi perusahaan, optimasi

			struktur modal manusia, dan penurunan biaya transaksi.
2	Examining the Dynamics of Bargaining Power in Buyer-Supplier Negotiations: Insights from a Case Study in the German Automotive Industry, <i>International Journal of Production Research</i> (Bodendorf, F., & Frankie, J. 2024)	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan studi kasus berganda (multiple case study) dengan memanfaatkan data sekunder dari 12 pemasok otomotif di Jerman.	Penelitian ini mengidentifikasi empat temuan utama. Pertama, sumber daya internal dan hubungan buyer-supplier yang kuat meningkatkan bargaining power. Kedua, hubungan buyer-supplier yang baik juga memperkuat akses terhadap sumber daya internal. Ketiga, kondisi pasar eksternal hanya berdampak negatif kecil terhadap bargaining power. Keempat, tidak ada pengaruh signifikan kondisi pasar eksternal terhadap sumber daya internal maupun hubungan buyer-supplier. Oleh karena itu, manajer perlu memfokuskan alokasi sumber daya secara strategis, menerapkan pendekatan win-win, dan melakukan benchmarking untuk memperkuat daya tawar.
3	Porter's Five Forces Influence on Competitive Advantage in Telecommunication Industry in Kenya, <i>European Journal of Business and Strategic Management</i> (Mugo, P.	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan metode systematic literature review (SLR) terhadap basis data Scopus, ProQuest,	Review jurnal ini menunjukkan bahwa bargaining dalam B2B dipahami sebagai pendekatan adversarial sekaligus proses tawar-menawar harga dan variabel lain untuk

	2020)	ScienceDirect, JSTOR, dan Web of Science untuk mengidentifikasi dan menganalisis literatur terkait bargaining dalam konteks Purchasing and Supply Management (PSM).	mencapai kesepakatan. Dalam praktiknya, negosiator sering beralih antara pendekatan distributif dan integratif. Ketersediaan informasi berkualitas serta pengetahuan awal tentang rentang diskon terbukti memperkuat bargaining power pembeli. Namun, masih terdapat gap penelitian, khususnya terkait pengaruh volume pembelian dan ukuran organisasi yang menunjukkan hasil kontradiktif.
--	-------	---	---

Sumber: Dokumentasi Peneliti (2025)

2.3 Hubungan Antar Konsep

Telkom Witel Yogya Jateng Selatan merupakan unit bisnis regional PT Telkom Indonesia yang bertanggung jawab atas pengelolaan layanan telekomunikasi di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa Tengah bagian selatan. Sebagai bagian dari struktur organisasi Telkom yang bersifat terdesentralisasi, Witel Yogya Jateng Selatan memiliki kewenangan operasional tersendiri dalam mengelola portofolio pelanggan, termasuk pelanggan dari sektor publik yang menjadi fokus analisis dalam penelitian ini. Struktur organisasi Witel yang terdiri dari berbagai divisi fungsional, seperti divisi *Enterprise*, divisi *Government*, dan divisi *Business Service*, mencerminkan kesadaran Telkom bahwa pelanggan sektor publik memerlukan pendekatan pengelolaan yang berbeda dan lebih terstruktur dibandingkan segmen pelanggan lainnya.

Dalam konteks struktur organisasi tersebut, konsep *bargaining power* pelanggan sektor publik menjadi sangat relevan untuk dipahami secara mendalam.

Pelanggan sektor publik yang dilayani oleh Telkom Witel Yogya Jateng Selatan mencakup berbagai instansi pemerintah daerah di wilayah DIY dan Jawa Tengah bagian selatan, seperti Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta, pemerintah kabupaten dan kota, dinas-dinas pemerintah, lembaga pendidikan negeri, rumah sakit pemerintah, hingga badan publik lainnya. Karakteristik pengadaan layanan di sektor publik yang terikat pada regulasi pengadaan barang dan jasa pemerintah, seperti Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah, secara struktural memperkuat posisi tawar pelanggan sektor publik. Mekanisme tender terbuka yang diwajibkan dalam pengadaan layanan telekomunikasi pemerintah memberikan peluang bagi pelanggan untuk membandingkan penawaran dari berbagai vendor secara transparan, sehingga posisi tawar mereka terhadap Telkom sebagai penyedia layanan menjadi sangat kuat.

Kuatnya *bargaining power* pelanggan sektor publik tersebut secara langsung mempengaruhi cara kerja divisi *Government* dan *Enterprise* di Telkom Witel Yogya Jateng Selatan dalam merancang strategi penawaran layanan. Divisi-divisi ini dituntut untuk tidak hanya mengandalkan keunggulan infrastruktur jaringan *fiber optic* Telkom yang telah tersebar luas di wilayah DIY dan Jawa Tengah bagian selatan, tetapi juga harus mampu menghadirkan proposisi nilai (*value proposition*) yang secara spesifik menjawab kebutuhan tata kelola digital pemerintah daerah setempat. Di sinilah konsep *value capture innovation* menjadi titik penghubung yang krusial antara tekanan *bargaining power* eksternal dan kapabilitas internal Telkom Witel Yogya. *Value capture innovation* dalam konteks Witel Yogya Jateng Selatan tidak dapat dimaknai secara generik, melainkan harus dipahami sebagai kemampuan unit bisnis regional ini untuk merancang solusi inovatif yang *customized* sesuai dengan kebutuhan spesifik masing-masing instansi pemerintah di wilayah kerjanya.

Kemampuan Telkom Witel Yogya Jateng Selatan dalam menciptakan *value capture innovation* yang relevan bagi sektor publik sangat ditentukan oleh kekuatan sumber daya internal yang dimilikinya. Dalam hal ini, Telkom Witel Yogya memiliki beberapa keunggulan sumber daya internal yang menjadi modal utama

dalam negosiasi dengan sektor publik. Pertama, infrastruktur jaringan *fiber optic* yang telah menjangkau sebagian besar wilayah DIY dan Jawa Tengah bagian selatan memberikan keunggulan konektivitas yang sulit ditandingi oleh kompetitor. Kedua, status Telkom sebagai BUMN memberikan keuntungan kepercayaan (*trust advantage*) tersendiri di mata instansi pemerintah yang cenderung lebih nyaman bermitra dengan sesama entitas milik negara. Ketiga, pengalaman panjang Telkom dalam melayani berbagai instansi pemerintah di wilayah Jateng Selatan telah membangun relasi dan pemahaman mendalam tentang kebutuhan spesifik masing-masing pelanggan publik, yang pada gilirannya memperkuat posisi tawar Telkom dalam setiap proses tender pengadaan.

Struktur operasional Telkom Witel Yogya Jateng Selatan yang membagi wilayah kerjanya ke dalam beberapa *Sales Area* atau *Cluster* juga memberikan implikasi penting bagi implementasi *value capture innovation* di lapangan. Setiap *Account Manager* yang bertanggung jawab atas portofolio pelanggan pemerintah di masing-masing klaster wilayah dituntut untuk memahami secara mendalam karakteristik dan kebutuhan spesifik instansi pemerintah yang menjadi tanggung jawabnya. Pendekatan yang bersifat *account-based* ini memungkinkan Telkom Witel Yogya untuk hadir bukan sekadar sebagai vendor penyedia layanan, melainkan sebagai mitra strategis yang secara aktif terlibat dalam proses perencanaan dan implementasi digitalisasi layanan publik di tingkat daerah. Dalam praktik sehari-hari, pendekatan ini diwujudkan melalui kegiatan *business visit* rutin ke instansi pemerintah, penyusunan proposal layanan yang disesuaikan dengan anggaran dan kebutuhan teknis masing-masing dinas, serta pendampingan teknis pasca-implementasi layanan yang memastikan kepuasan pelanggan sektor publik terjaga secara berkelanjutan.

Pada tataran yang lebih strategis, hubungan antara *bargaining power* pelanggan sektor publik dan *value capture innovation* Telkom Witel Yogya Jateng Selatan juga dipengaruhi oleh dinamika persaingan di tingkat regional. Kompetitor utama Telkom di wilayah Jateng Selatan, baik dari sesama operator telekomunikasi nasional maupun dari penyedia layanan *cloud* dan teknologi informasi global, semakin aktif memperebutkan proyek-proyek digitalisasi pemerintah daerah yang

bernilai strategis tinggi. Kondisi persaingan ini secara tidak langsung semakin memperkuat bargaining power pelanggan sektor publik, karena semakin banyaknya alternatif vendor yang dapat dipilih dalam proses tender. Sebagai respons atas tekanan persaingan tersebut, Telkom Witel Yogya perlu terus mengembangkan kapabilitas inovasinya agar tetap menjadi pilihan utama bagi instansi pemerintah di wilayah Jateng Selatan dalam setiap pengadaan layanan telekomunikasi dan digitalisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam konteks Telkom Witel Yogya Jateng Selatan, hubungan antar konsep bargaining power, *value capture innovation*, dan struktur organisasi Witel membentuk sebuah sistem yang saling mempengaruhi secara dinamis. *Bargaining power* pelanggan sektor publik yang kuat mendorong Telkom Witel untuk terus berinovasi dalam strategi penangkapan nilai. *Value capture innovation* yang dirancang secara spesifik sesuai kebutuhan tata kelola publik di wilayah Jateng Selatan kemudian menjadi instrumen utama Telkom dalam mempertahankan dan memperluas pangsa pasarnya di sektor publik. Sementara itu, struktur organisasi Witel yang terdesentralisasi dan berbasis account management menjadi fondasi operasional yang memungkinkan seluruh proses tersebut berjalan secara efektif, responsif, dan berkelanjutan dalam menghadapi dinamika kebutuhan sektor publik di wilayah Jateng Selatan.

2.4 Kerangka Teori/ Kerja

Kerangka kerja penelitian ini mengintegrasikan teori kekuatan tawar (*bargaining power*), *value capture innovation*, *co-creation* berbasis pelanggan, serta *Customer Relationship Management* (CRM) sebagai pendekatan konseptual dalam menganalisis bagaimana Telkom Witel Yogya Jateng Selatan dapat memaksimalkan nilai dari inovasi produk dan layanannya berdasarkan nilai tawar (*bargaining power*), khususnya dalam konteks layanan kepada instansi pemerintah (*Business to Government* / B2G). Kerangka kerja ini membantu dalam menganalisis dan memecahkan permasalahan terkait rendahnya kemampuan perusahaan dalam menangkap nilai dari inovasi, yang disebabkan oleh posisi tawar yang lemah serta

minimnya integrasi antara umpan balik pelanggan dan proses inovasi. Kerangka kerja konseptual tersebut dapat divisualisasikan sebagai berikut:

1. Identifikasi Posisi Tawar (*Bargaining Power*)

Analisis dalam penelitian ini difokuskan pada kekuatan tawar Telkom Witel terhadap pelanggan institusional, khususnya instansi pemerintah, dalam konteks layanan *Business to Government* (B2G). Selain itu, penelitian ini juga mengidentifikasi berbagai faktor yang memengaruhi *bargaining power*, seperti tingkat ketergantungan instansi terhadap layanan yang diberikan, keberadaan dan alternatif kompetitor, serta tingkat urgensi proyek yang dijalankan oleh pelanggan.

2. Pengelolaan Hubungan dan Masukan Pelanggan

- Pemanfaatan CRM dalam mengelola data pelanggan.
- Pengumpulan dan pemetaan *feedback* pelanggan, baik formal maupun informal.
- Evaluasi kebutuhan aktual dan potensi inovasi berbasis pelanggan.

3. Pengelolaan Hubungan dan Masukan Pelanggan

- Inovasi Ko-Kreasi (*Co-Creation Innovation*)
- Keterlibatan pelanggan dalam proses inovasi produk dan layanan.
- Integrasi masukan pelanggan dalam desain ulang *bundling*, pengembangan layanan baru, atau penyempurnaan fitur.

4. Strategi *Value Capture*

- Penyesuaian model layanan untuk menangkap nilai secara optimal, misalnya melalui kontrak, *bundling*, dan *Service Level Agreement* (SLA).
- Evaluasi efektivitas inovasi dalam menciptakan dan menangkap nilai bisnis.
- Penguatan posisi tawar melalui penawaran nilai yang relevan dan diferensiatif.

5. Evaluasi dan Penyesuaian Berkelanjutan

- Pengukuran hasil *value capture* secara finansial maupun relasional.
- Penyesuaian strategi berdasarkan hasil evaluasi dan umpan balik pelanggan.

BAB III

METODOLOGI

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif yang memungkinkan peneliti memahami dan mengungkap secara mendalam fenomena nilai tawar (*bargaining power*) produk dan layanan Telkom Witel Yogya Jateng Selatan yang rendah serta implikasinya terhadap kemampuan implementasi *value capture innovation*. Pemilihan pendekatan ini didasari oleh kebutuhan untuk tidak hanya menjabarkan angka atau data semata, tetapi juga menjelajahi pola pikir, nilai-nilai, persepsi, pengalaman, dan konteks kerja dari berbagai pihak terkait guna memperoleh gambaran yang utuh mengenai mekanisme yang terjadi. Rendahnya nilai tawar ini dapat dikaitkan dengan pola kerja dan relasi antarpihak dalam rantai nilai, di mana nilai tawar dan nilai dari kerja sama tidak selalu didistribusikan secara merata, sesuai dengan pandangan bahwa pihak dengan daya tawar lebih kuat dapat memanfaatkan posisinya untuk memperoleh nilai lebih dari kerja sama rantai pasok (Ketchen dan Giunipero, 2004). Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menjelaskan pola nilai tawar yang terbentuk, tetapi juga memberikan gambaran realistis mengenai bagaimana rendahnya nilai tawar produk dan layanan dapat memengaruhi kemampuan Telkom Witel Yogya Jateng Selatan dalam mengimplementasikan *value capture innovation*, khususnya dalam konteks kerja sama rantai nilai dan rantai pasok (Frohlich dan Westbrook, 2001).

Dalam penelitian ini, metode studi kasus digunakan untuk mendalami fenomena nilai tawar produk dan layanan Telkom Witel Yogya Jateng Selatan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti mengeksplorasi pola interaksi antarpemangku kepentingan serta memahami hambatan dan mekanisme kerja yang memengaruhi nilai tawar produk dan layanan terkait implementasi *value capture innovation*. Pendekatan ini relevan dengan konsep bahwa nilai tawar pembeli dapat memengaruhi pola kerja dan nilai kerja antarpihak terkait, serta berdampak signifikan terhadap nilai dan kualitas produk yang dihasilkan (Hakizimana, 2024).

Lebih jauh, melalui pendekatan studi kasus ini, penelitian dapat menangkap bagaimana tingkat integrasi dalam rantai pasok, baik secara internal maupun dengan mitra eksternal, menentukan kemampuan Telkom Witel Yogya Jateng Selatan dalam menangkap nilai dari inovasi (*value capture innovation*). Model *arc of integration* yang dikemukakan oleh Frohlich dan Westbrook (2001) menunjukkan bahwa integrasi yang lebih luas dengan pemasok dan pelanggan dapat meningkatkan kinerja operasional dan inovatif. Dalam konteks penelitian ini, rendahnya nilai tawar produk dan layanan dapat menunjukkan kurangnya integrasi tersebut, yang pada akhirnya membatasi kemampuan perusahaan dalam menciptakan sinergi, mengurangi ketidakpastian, serta mengoptimalkan hasil inovasi melalui kolaborasi yang efektif.

3.2 Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah para pelaku kerja dan pihak terkait di Telkom Witel Yogya Jateng Selatan yang terlibat langsung dalam pola kerja, pola komunikasi, nilai kerja, serta pola kerja sama terkait nilai tawar produk dan layanan. Pemilihan unit analisis ini didasarkan pada relevansinya dengan konteks nilai tawar dan nilai kerja yang dikaji, guna memahami hambatan maupun mekanisme kerja yang dapat memengaruhi kemampuan implementasi *value capture innovation*. Pendekatan ini sejalan dengan pola kerja dan pola relasi yang dijabarkan dalam penelitian terkait pelaku usaha wanita di Jepara, yang mengungkapkan bahwa pola kerja dan pola komunikasi para pelaku usaha dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai hambatan dan nilai kerja yang memengaruhi nilai tawar produk dan layanan (Fauziah et al., 2014).

3.3 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Data primer dalam penelitian ini dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pihak terkait di Telkom Witel Yogya Jateng Selatan, khususnya tenaga kerja internal dan manajemen yang terlibat langsung dalam pengelolaan produk dan layanan, pola kerja, pola komunikasi, nilai kerja, maupun pola kerja

sama terkait nilai tawar (*bargaining power*) dan implementasi *value capture innovation*. Wawancara ini dilakukan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai hambatan, pola kerja, pola relasi, dan mekanisme kerja yang memengaruhi nilai tawar produk dan layanan.

Data sekunder diperoleh dari berbagai dokumen internal Telkom Witel Yogya Jateng Selatan, termasuk laporan kerja, laporan kinerja bisnis, dokumen nilai tawar produk dan layanan, serta data terkait implementasi *value capture innovation*. Data tersebut digunakan untuk memperkaya dan memperluas konteks temuan dari data primer sehingga dapat digunakan untuk menjabarkan pola kerja dan pola komunikasi yang terkait dengan nilai tawar produk dan layanan secara lebih komprehensif. Sementara itu, teknik pengumpulan data dilakukan melalui metode sebagai berikut:

- a) Wawancara Mendalam: Dilaksanakan dengan narasumber dari pihak manajemen dan tenaga kerja yang terkait dengan pola nilai tawar produk dan layanan. Wawancara dilakukan secara tatap muka dengan menggunakan panduan pertanyaan terbuka guna memungkinkan eksplorasi pola kerja dan pola komunikasi yang memengaruhi nilai tawar produk dan layanan.
- b) Observasi: Digunakan untuk mengamati pola kerja, pola komunikasi, dan pola kerja sama yang terjadi di lapangan guna memperoleh gambaran langsung mengenai mekanisme nilai tawar dan implementasi *value capture innovation*.
- c) Dokumentasi: Dilakukan melalui analisis dokumen internal Telkom Witel Yogya Jateng Selatan, termasuk laporan kerja, laporan kinerja bisnis, serta data nilai tawar produk dan layanan, untuk memperoleh gambaran menyeluruh terkait pola kerja dan pola komunikasi yang memengaruhi nilai tawar serta implementasi *value capture innovation*.

Instrumen pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas:

- a) Panduan Wawancara: Berupa daftar pertanyaan terbuka dan semi-terstruktur yang digunakan untuk memandu proses pengumpulan data dari narasumber terkait pola nilai tawar produk dan layanan, pola kerja, pola komunikasi, serta hambatan kerja.

- b) Lembar Observasi: Digunakan untuk mencatat pola kerja dan pola komunikasi yang terlihat melalui pengamatan langsung di lingkungan kerja.
- c) Format Analisis Dokumen: Digunakan untuk memetakan data dari laporan kerja, laporan kinerja bisnis, serta data nilai tawar produk dan layanan guna memperoleh gambaran menyeluruh terkait pola kerja dan nilai tawar yang diteliti.

3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas

3.4.1 Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan benar-benar relevan dan dapat digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian terkait implikasi nilai tawar (*bargaining power*) produk dan layanan Telkom Witel Yogya Jateng Selatan yang rendah terhadap implementasi *value capture innovation*. Uji validitas dilakukan melalui beberapa tahapan sebagai berikut:

- a) Validitas Isi: Dilaksanakan melalui konsultasi dengan dosen pembimbing dan praktisi terkait guna memastikan bahwa pertanyaan dalam panduan wawancara dan pedoman observasi mampu menggali aspek-aspek nilai tawar dan pola kerja yang diperlukan dalam penelitian.
- b) Validitas Konstruk: Dicapai dengan mengaitkan pertanyaan dan aspek-aspek yang dikaji dengan konsep nilai tawar dan *value capture innovation* yang dijadikan landasan dalam penelitian, sehingga dapat menjamin kesesuaian dan konsistensinya dengan tujuan serta fokus penelitian.
- c) Validitas Eksternal: Dilakukan dengan membandingkan pola dan temuan penelitian ini dengan literatur atau studi terkait untuk memeriksa kesamaan pola serta relevansi konteks nilai tawar dan *value capture innovation*.

3.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk menjamin bahwa data yang diperoleh dapat digunakan dan memberikan gambaran yang konsisten terkait pola nilai tawar dan implementasi *value capture innovation*. Uji reliabilitas dilakukan melalui beberapa cara berikut:

- a) Triangulasi Data: Dilakukan dengan membandingkan data dari berbagai sumber, seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi, guna memastikan konsistensi pola nilai tawar dan pola kerja yang ditemukan.
- b) Member Check: Dilaksanakan dengan meminta klarifikasi dan validasi dari narasumber terkait untuk memastikan bahwa data dan pola kerja yang dijabarkan sesuai dengan pengalaman serta konteks kerja yang dimaksudkan oleh narasumber.

Pengujian validitas dan reliabilitas ini memungkinkan data penelitian kualitatif digunakan sebagai landasan yang kuat dan dapat dipertanggungjawabkan dalam menjawab fokus penelitian terkait rendahnya nilai tawar produk dan layanan Telkom Witel Yogya Jateng Selatan serta implementasi *value capture innovation* yang diobservasi melalui pola kerja dan pola komunikasi di lapangan.

3.5 Teknik Analisis Data

Proses Analisis

Data yang telah dikumpulkan dari berbagai sumber, termasuk wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, akan dianalisis secara sistematis untuk mengungkap pola nilai tawar (*bargaining power*) produk dan layanan Telkom Witel Yogya Jateng Selatan yang rendah serta implikasinya terhadap implementasi *value capture innovation*. Proses analisis diawali dengan tahap transkripsi data dari berbagai sumber, kemudian dilanjutkan dengan reduksi data guna menyaring, memfokuskan, dan menyederhanakan data yang relevan. Selanjutnya, data diklasifikasikan dan dikategorikan berdasarkan pola kerja, pola komunikasi, nilai kerja, hambatan kerja, dan mekanisme kerja yang dapat memengaruhi nilai tawar produk dan layanan yang dikaji.

Teknik Analisis Kualitatif

Analisis data dilakukan dengan metode pengkodean (*coding*) untuk mengidentifikasi pola, tema, dan makna dari data yang dikumpulkan. Tahapan ini terdiri atas tiga langkah, yaitu:

- a) Koding Terbuka (*Open Coding*): Digunakan untuk mengidentifikasi konsep-konsep awal dari data yang diperoleh.

- b) Koding Aksial (*Axial Coding*): Digunakan untuk menghubungkan pola atau tema yang muncul dari hasil koding terbuka.
- c) Koding Selektif (*Selective Coding*): Digunakan untuk merumuskan pola nilai tawar dan mekanisme kerja yang relevan dengan implementasi *value capture innovation*.

Selanjutnya, dilakukan analisis tematik untuk menyusun pola dan tema yang dapat menjelaskan fenomena nilai tawar produk dan layanan dari berbagai sudut pandang pihak terkait.

Perangkat Lunak yang Digunakan

Untuk mempermudah proses pengumpulan dan pengolahan data, digunakan berbagai perangkat lunak dan alat pendukung sebagai berikut:

- a) Taguette: Digunakan untuk pengorganisasian, pengkodean, dan analisis data kualitatif dari berbagai sumber, seperti transkrip, catatan observasi, maupun dokumen.
- b) Google Analytics: Digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data terkait pola interaksi dan kebutuhan pihak terkait, apabila tersedia dalam konteks kerja atau data internal perusahaan.
- c) Microsoft Excel: Digunakan untuk mengelola dan mengorganisasi data mentah dari berbagai sumber, termasuk data nilai tawar produk dan layanan, pola kerja, pola komunikasi, nilai kerja, hambatan kerja, maupun data lain yang relevan.
- d) Microsoft Word: Digunakan untuk membuat transkripsi data hasil wawancara, menyusun catatan lapangan dari observasi, serta mengelola dokumen yang digunakan sebagai bahan analisis.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data

4.1.1 Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini terdiri atas tiga orang yang memiliki keterlibatan langsung dalam aktivitas operasional layanan dan pengelolaan pelanggan sektor publik pada Telkom Witel Yogya Jateng Selatan, khususnya pada Divisi *Government Service*. Ketiga responden dipilih karena memiliki peran strategis dalam mendukung proses layanan, pengelolaan data, serta interaksi dengan pelanggan instansi pemerintah yang berpengaruh terhadap *bargaining power* dan *value capture innovation*.

Responden pertama adalah Rori Prihantoro yang menjabat sebagai *Account Manager Government Service* Telkom Witel Yogya Jateng Selatan. Dalam perannya, Rori Prihantoro secara khusus menangani beberapa instansi pemerintah, seperti Badan Pengelola Keuangan dan Aset Pemerintah (BPKA) DIY, Dinas Komunikasi dan Informatika (DISKOMINFO) Bantul, Kementerian Agama (KEMENAG) Bantul, dan lain-lain. Tanggung jawabnya meliputi pengelolaan hubungan dengan instansi tersebut, identifikasi kebutuhan layanan, penyusunan penawaran, hingga proses negosiasi kerja sama. Peran ini menunjukkan keterlibatan langsung dalam proses penciptaan nilai dan menjadi faktor penting dalam memperkuat *bargaining power* perusahaan karena interaksi yang dilakukan berbasis pada kebutuhan spesifik pelanggan sektor publik.

Responden kedua adalah Barneci Henderika Nuboba yang juga menjabat sebagai *Account Manager Government Service* Telkom Witel Yogya Jateng Selatan. Barneci Henderika Nuboba menangani instansi berskala besar, seperti Kepolisian Daerah (POLDA) DIY, yang memiliki kompleksitas kebutuhan layanan telekomunikasi lebih tinggi. Dalam menjalankan perannya, ia bertanggung jawab menjaga hubungan jangka panjang, memastikan kualitas layanan, serta melakukan koordinasi internal untuk pemenuhan kebutuhan pelanggan. Penanganan instansi

besar ini menuntut ketepatan dalam pengelolaan layanan dan strategi operasional sehingga berkontribusi signifikan terhadap peningkatan *value capture innovation*.

Responden ketiga adalah Dimas Januar Putra yang berperan sebagai *admin support* dan penginputan layanan pada Divisi *Government Service* Telkom Witel Yogya Jateng Selatan. Fokus utama perannya Adalah pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (*tupoksi*) dalam pengelolaan dan penginputan data pelanggan ke dalam sistem internal perusahaan. Aktivitas ini meliputi pencatatan data layanan, pembaruan informasi pelanggan, serta memastikan akurasi data yang digunakan dalam proses operasional. Peran ini menjadi krusial dalam mendukung *data-driven decision making* karena kualitas data yang dikelola akan memengaruhi analisis operasional, perencanaan layanan, serta pengambilan keputusan strategis.

Secara keseluruhan, ketiga responden merepresentasikan fungsi utama dalam manajemen operasi layanan telekomunikasi, yaitu pengelolaan pelanggan, pengelolaan layanan pada instansi strategis, serta pengelolaan data operasional. Sinergi antara ketiga peran tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan dalam memperkuat *bargaining power* dan mengoptimalkan *value capture innovation* tidak hanya ditentukan oleh aktivitas negosiasi, tetapi juga oleh kualitas proses operasional dan keandalan data yang digunakan dalam pengambilan keputusan.

4.1.2 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara mendalam dengan para responden yang memiliki keterlibatan langsung dalam aktivitas operasional layanan dan pengelolaan pelanggan sektor publik pada Telkom Witel Yogya Jateng Selatan. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan menggunakan panduan pertanyaan yang telah disusun sebelumnya sehingga tetap memberikan ruang eksplorasi terhadap jawaban responden sesuai dengan konteks penelitian.

Wawancara pertama dilakukan dengan Rori Prihantoro pada tanggal 17 Oktober 2025 secara tatap muka. Wawancara dimulai pada pukul 15.30 WIB dengan durasi percakapan selama 47 menit 48 detik. Proses wawancara berlangsung

dalam suasana diskusi yang interaktif dengan fokus pada pengelolaan pelanggan sektor publik, khususnya dalam menangani instansi seperti Badan Pengelola Keuangan dan Aset Pemerintah (BPKA) Pemerintah DIY, Dinas Komunikasi dan Informatika (DISKOMINFO) Bantul, Kementerian Agama (KEMENAG) Bantul, dan lain-lain. Rori Prihantoro memberikan penjelasan terkait proses identifikasi kebutuhan pelanggan, penyusunan penawaran layanan, serta strategi dalam membangun hubungan kerja sama yang berkelanjutan.

Wawancara kedua dilakukan dengan Barneci Henderika Nuboba pada tanggal 27 Oktober 2025 secara tatap muka. Wawancara dimulai pada pukul 15.15 WIB dengan durasi percakapan selama 50 menit 31 detik. Dalam wawancara ini, Barneci Henderika Nuboba menjelaskan terkait pengelolaan instansi berskala besar, seperti POLDA DIY, termasuk tantangan operasional, koordinasi internal, serta upaya dalam menjaga kualitas layanan dan memenuhi kebutuhan pelanggan yang kompleks.

Wawancara ketiga dilakukan dengan Dimas Januar Putra pada tanggal 29 Oktober 2025 melalui panggilan Telegram. Wawancara dimulai pada pukul 14.29 WIB dengan durasi percakapan selama 57 menit 51 detik. Dalam proses wawancara, Dimas J. Putra menjelaskan tugas pokok dan fungsinya sebagai *admin support* yang berfokus pada pengelolaan dan penginputan data pelanggan ke dalam sistem internal perusahaan. Penjelasan tersebut mencakup pentingnya akurasi data dalam mendukung proses operasional serta pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven decision making*).

Selain wawancara, observasi juga dilakukan selama kegiatan magang untuk memahami secara langsung aktivitas operasional, pengelolaan pelanggan, serta koordinasi antartim dalam Divisi *Government Service*. Kombinasi antara wawancara dan observasi ini memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai praktik operasional layanan telekomunikasi, khususnya dalam mendukung *data-driven decision making*, penguatan *bargaining power*, serta optimalisasi *value capture innovation* di Telkom Witel Yogya Jateng Selatan.

4.1.3 Ringkasan Temuan Awal

Berdasarkan hasil wawancara dengan Rori Prihantoro, Barneci Henderika Nuboba, dan Dimas Januar Putra, dapat disimpulkan bahwa *bargaining power* Telkom dalam sektor publik cenderung kuat, terutama didukung oleh status perusahaan sebagai BUMN, keunggulan infrastruktur jaringan *fiber optic*, serta reputasi layanan yang andal. Kekuatan tersebut membuat Telkom memiliki posisi strategis dalam menjalin kerja sama dengan instansi pemerintah, bahkan dalam beberapa kasus menjadi pilihan utama dibandingkan penyedia layanan lainnya. Namun, kekuatan tersebut tetap diimbangi dengan kebutuhan untuk menyesuaikan layanan terhadap karakteristik dan regulasi masing-masing instansi. Proses negosiasi tidak sepenuhnya fleksibel, khususnya pada aspek harga yang telah diatur oleh sistem anggaran pemerintah. Selain itu, faktor birokrasi dan persaingan harga dari kompetitor juga menjadi tantangan yang dapat memengaruhi posisi tawar Telkom.

Dari sisi operasional, kualitas layanan, keandalan jaringan, serta kecepatan *after-sales service* menjadi faktor utama dalam menjaga hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Tingkat kepercayaan yang tinggi dari instansi pemerintah terbukti menjadi penentu keberlanjutan kerja sama, bahkan lebih dominan dibandingkan faktor harga. Hal ini menunjukkan bahwa *bargaining power* tidak hanya dibentuk pada tahap negosiasi, tetapi juga melalui konsistensi performa operasional.

Dalam kaitannya dengan *value capture innovation*, Telkom tidak hanya memperoleh nilai dari layanan inti seperti konektivitas, tetapi juga dari pengembangan layanan digital tambahan seperti *cloud*, *data center*, dan solusi terintegrasi. Nilai yang ditangkap akan semakin besar ketika layanan disesuaikan dengan kebutuhan spesifik pelanggan dan dikembangkan melalui proses kolaboratif. Pemanfaatan sistem seperti evaluasi berbasis *Key Performance Indicator* (KPI) serta mekanisme umpan balik pelanggan menunjukkan bahwa pendekatan berbasis data turut mendukung optimalisasi nilai yang diperoleh perusahaan.

Secara keseluruhan, temuan awal ini menegaskan bahwa kekuatan tawar Telkom dalam sektor publik terbentuk dari kombinasi antara keunggulan operasional, hubungan pelanggan yang kuat, serta kemampuan adaptasi terhadap kebutuhan dan regulasi pemerintah, yang pada akhirnya berkontribusi secara langsung terhadap optimalisasi *value capture innovation*.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Pengkodean Data

Pengkodean data dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan beberapa informan yang terlibat langsung dalam pengelolaan pelanggan sektor publik di PT Telkom Indonesia Witel Yogyakarta Jateng Selatan, khususnya pada Divisi *Government Service*. Informan terdiri dari *Account Manager* dan *Admin Support* yang memiliki peran penting dalam proses negosiasi, pengelolaan hubungan dengan instansi pemerintah, serta pengembangan layanan digital. Wawancara dilakukan secara langsung dengan durasi berkisar antara 20 hingga 40 menit, direkam dengan persetujuan informan, dan ditranskrip secara verbatim sebagai sumber utama analisis.

Proses pengkodean diarahkan untuk memahami bagaimana kekuatan tawar Telkom tidak hanya memengaruhi hasil negosiasi, tetapi juga membentuk strategi perusahaan dalam menciptakan dan menangkap nilai melalui inovasi yang berbasis pada kebutuhan pelanggan.

Tahap awal analisis dilakukan dengan membaca ulang seluruh transkrip wawancara secara menyeluruh untuk memahami konteks, pola interaksi, serta sudut pandang masing-masing informan. Dari proses ini, terlihat bahwa hubungan antara Telkom dan instansi pemerintah tidak hanya bersifat transaksional, tetapi juga berkembang menjadi hubungan kolaboratif yang memungkinkan terciptanya solusi bersama.

Selanjutnya dilakukan proses *open coding* dengan mengidentifikasi pernyataan-pernyataan penting yang relevan dengan fokus penelitian. Kode awal yang muncul mencakup kekuatan infrastruktur, peran status BUMN, keterbatasan birokrasi, fleksibilitas dalam negosiasi harga, pentingnya hubungan dan

kepercayaan, mekanisme feedback pelanggan, serta penggunaan sistem seperti CRM dan survei. Selain itu, ditemukan pula indikasi kuat adanya keterlibatan pelanggan dalam proses pengembangan layanan, seperti diskusi kebutuhan, penyesuaian produk, hingga evaluasi layanan secara berkala.

Tahap berikutnya adalah proses kategorisasi yang mengelompokkan kode-kode tersebut ke dalam tema yang lebih konseptual. Dalam penelitian ini, *co-creation* menjadi tema utama yang menonjol, di mana Telkom dan instansi pemerintah secara aktif terlibat dalam merancang solusi layanan melalui komunikasi intensif, penyesuaian kebutuhan, serta kerja sama jangka panjang. Proses ini menunjukkan bahwa pelanggan tidak hanya berperan sebagai pengguna, tetapi juga sebagai mitra dalam menciptakan nilai.

Tema inovasi berbasis pelanggan juga menjadi fokus penting, yang terlihat dari bagaimana Telkom mengembangkan layanan berdasarkan kebutuhan nyata (*pain points*) instansi pemerintah. Inovasi tidak hanya dilakukan dalam bentuk produk baru, tetapi juga dalam peningkatan kualitas layanan, kecepatan respons, serta integrasi solusi digital yang relevan dengan kebutuhan operasional instansi. Pendekatan ini menunjukkan bahwa keberhasilan inovasi sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam memahami dan merespons kebutuhan pelanggan secara tepat.

Di sisi lain, tema *data-driven decision making* melengkapi kedua pendekatan tersebut, di mana Telkom memanfaatkan data sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Penggunaan survei kepuasan pelanggan, evaluasi kontrak, sistem CRM, serta monitoring layanan menjadi instrumen penting dalam mengidentifikasi kebutuhan, mengevaluasi kinerja, serta menentukan arah pengembangan layanan ke depan.

Untuk memperkuat hasil analisis, penelitian ini juga didukung oleh observasi selama kegiatan magang serta dokumen internal yang berkaitan dengan kerja sama dengan instansi pemerintah. Pendekatan ini digunakan sebagai bentuk triangulasi data guna meningkatkan validitas temuan.

Melalui proses pengkodean ini, dapat dipahami bahwa *bargaining power* Telkom tidak hanya berfungsi sebagai alat negosiasi, tetapi juga sebagai fondasi

dalam membangun kolaborasi dengan pelanggan. Kekuatan tawar yang dimiliki memungkinkan Telkom untuk mendorong terciptanya *co-creation*, mengembangkan inovasi berbasis kebutuhan pelanggan, serta memanfaatkan data dalam proses pengambilan keputusan. Ketiga aspek tersebut menjadi kunci dalam mendukung strategi *value capture innovation*, sehingga Telkom tidak hanya mampu menciptakan nilai, tetapi juga mengoptimalkan nilai tersebut dalam kerja sama jangka panjang dengan sektor publik. Hasil pengkodean ini kemudian dirangkum dalam bentuk tabel untuk mempermudah identifikasi pola dan keterkaitan antar temuan dalam penelitian. Berikut merupakan ringkasan hasil pengkodean data:

Tabel 4. 1 Pengkodean Data

No	Kutipan (Verbatim)	Kode	Tema
1	“Telkom merupakan BUMN... sebagian keuntungan akan kembali ke pemerintah.” (Wawancara dengan Mas Rori – Account Manager)	Status BUMN sebagai legitimasi	<i>Data-Driven Decision Making</i>
2	“Jaringan fiber optic Telkom... jangkauan paling luas dan stabil di daerah tersebut.” (Wawancara dengan Mas Rori – Account Manager)	Infrastruktur unggul	<i>Data-Driven Decision Making</i>
3	“Birokrasi internal Telkom cukup panjang... bisa melemahkan posisi tawar.” (Wawancara dengan Mas Rori – Account Manager)	Kompleksitas birokrasi	<i>Data-Driven Decision Making</i>
4	“Menurut saya, pengaruhnya sangat besar — bisa mencapai 70 hingga 80 persen. Sebagian besar kontrak atau kerja sama dengan instansi pemerintah berawal dari kepercayaan.” (Wawancara dengan Mas Rori – Account Manager)	Relationship & trust	<i>Co-Creation</i>
5	“Khusus di instansi pemerintah, banyak produk Telkom bersifat custom.” (Wawancara dengan Mas Rori – Account Manager)	Customization layanan	<i>Co-Creation</i>
6	“Sesekali Telkom mengadakan survei internal untuk mengukur kepuasan atau efektivitas layanan yang diberikan.” (Wawancara dengan Mas	Evaluasi berbasis data	<i>Data-Driven Decision Making</i>

	Rori – Account Manager)		
7	“Telkom unggul dari sisi infrastruktur, termasuk fiber, satelit, dan data center.” (Wawancara dengan Kak Eci – Account Manager)	Keunggulan teknologi terintegrasi	<i>Data-Driven Decision Making</i>
8	“Harga Telkom relatif lebih tinggi dibanding pesaing.” (Wawancara dengan Kak Eci – Account Manager)	Harga sebagai kelemahan	<i>Data-Driven Decision Making</i>
9	“Aftersales menjadi pembeda utama Telkom dibanding provider lain.” (Wawancara dengan Kak Eci – Account Manager)	Service excellence	Inovasi Berbasis Pelanggan
10	“Hubungan yang baik membuat kerja sama berjalan stabil setiap tahun.” (Wawancara dengan Kak Eci – Account Manager)	Relationship continuity	<i>Co-Creation</i>
11	“Pelanggan dilibatkan melalui FGD atau pilot project.” (Wawancara dengan Kak Eci – Account Manager)	Customer involvement	<i>Co-Creation</i>
12	“Inovasi harus mengikuti perkembangan kebutuhan teknologi seperti peningkatan bandwidth.” (Wawancara dengan Kak Eci – Account Manager)	Adaptasi kebutuhan teknologi	Inovasi Berbasis Pelanggan
13	“Telkom tidak selalu dominan... harus tetap bersaing dalam harga dan tender.” (Wawancara dengan Mas Dimas – Admin Support)	Kompetisi setara	<i>Data-Driven Decision Making</i>
14	“Telkom memiliki batas range diskon sesuai kebijakan internal.” (Wawancara dengan Mas Dimas – Admin Support)	Batas fleksibilitas harga	<i>Data-Driven Decision Making</i>
15	“Strategi win-win solution dilakukan agar kerja sama tetap berjalan.” (Wawancara dengan Mas Dimas – Admin Support)	Win-win strategy	<i>Co-Creation</i>
16	“Kerja sama jangka panjang digunakan untuk menjaga margin.” (Wawancara dengan Mas Dimas – Admin Support)	Kontrak jangka panjang	<i>Co-Creation</i>
17	“Maintenance jaringan dilakukan agar tidak menunggu komplain.” (Wawancara dengan Mas Dimas – Admin Support)	Preventive service	Inovasi Berbasis Pelanggan

Sumber: Olahan Peneliti (2026)

4.2.2 Identifikasi Tema

Berdasarkan hasil pengkodean data, terlihat bahwa praktik kerja sama Telkom dengan instansi pemerintah mencerminkan integrasi antara kolaborasi dengan pelanggan, inovasi yang berorientasi pada kebutuhan pengguna, serta pengambilan keputusan yang berbasis data.

Dari sisi kolaborasi, temuan ini sejalan dengan konsep *Value Co-Creation* yang dikemukakan oleh C. K. Prahalad dan Venkat Ramaswamy, di mana nilai diciptakan melalui interaksi antara perusahaan dan pelanggan. Hal ini tercermin dari adanya penyesuaian layanan (*customization*), diskusi kebutuhan, serta keterlibatan instansi dalam pengembangan solusi. Tingginya peran kepercayaan dan hubungan jangka panjang juga memperkuat bahwa keberhasilan kerja sama tidak hanya ditentukan oleh harga, tetapi oleh kualitas interaksi dan kolaborasi.

Selanjutnya, inovasi yang dilakukan Telkom menunjukkan karakteristik inovasi berbasis pelanggan, yang selaras dengan konsep *User Innovation* oleh Eric von Hippel. Layanan dikembangkan berdasarkan kebutuhan nyata instansi (*pain problem*), baik dalam bentuk peningkatan kualitas jaringan, *maintenance* proaktif, maupun penyesuaian terhadap perkembangan teknologi seperti kebutuhan *bandwidth*. Ini menunjukkan bahwa inovasi bersifat *demand-driven* dan berfokus pada relevansi layanan.

Di sisi lain, pengambilan keputusan di Telkom mencerminkan *pendekatan Evidence-Based Management* oleh Jeffrey Pfeffer dan Robert I. Sutton. Hal ini terlihat dari penggunaan survei kepuasan, evaluasi kontrak, serta sistem *Customer Relationship Management* (CRM) sebagai dasar dalam menentukan strategi layanan dan penawaran. Selain itu, faktor eksternal seperti anggaran pemerintah dan mekanisme tender juga menjadi pertimbangan berbasis data dalam proses pengambilan keputusan.

Secara keseluruhan, integrasi ketiga aspek tersebut memperkuat kemampuan Telkom dalam melakukan *Value Capture*, di mana nilai yang diciptakan melalui kolaborasi dan inovasi dapat dioptimalkan menjadi keuntungan melalui strategi yang terukur dan berbasis data.

4.3 Pembahasan Hasil

Value Capture Innovation tidak hanya berbicara tentang menciptakan layanan baru, tetapi juga bagaimana mengelola pengetahuan. Mengemas layanan, dan mengamankan nilai ekonomi dari inovasi tersebut. Dalam konteks Telkom Witel Yogya Jateng Selatan, strategi ini sangat relevan karena perusahaan beroperasi di lingkungan BUMN yang kompetitif, birokratis, dan berbasis proyek pemerintah.

Secara teoritis, López-Nicolás dan Meroño-Cerdán (2011) menegaskan bahwa *knowledge management strategy* merupakan mekanisme utama untuk meningkatkan inovasi dan kinerja organisasi. Mereka menunjukkan bahwa baik strategi *codification* (berbasis sistem dan dokumen) maupun *personalitation* (berbasis interaksi manusia) berkontribusi signifikan terhadap inovasi dan performa perusahaan. Dalam konteks Telkom, hal ini tercermin dari penggunaan sistem internal (seperti dokumentasi kontrak, SOP layanan, dan database pelanggan) yang dikombinasikan dengan koordinasi langsung antara *account manager*, teknisi, dan instansi mitra.

Lebih lanjut, Hansen, Nohria, dan Tierney (1999) menyatakan bahwa perusahaan yang unggul dalam *value capture* adalah perusahaan yang mampu mengelola pengetahuan sebagai aset strategis, baik melalui teknologi maupun hubungan antarindividu. Telkom Witel telah menerapkan pendekatan ini melalui *bundling* layanan (internet, jaringan, solusi digital) yang didasarkan pada pemahaman mendalam terhadap kebutuhan instansi pemerintah.

Dalam perspektif inovasi, Darroch (2005) dan Borghini (2005) menekankan bahwa pengetahuan adalah sumber utama kreativitas dan inovasi. Telkom tidak hanya menjual konektivitas, tetapi juga solusi seperti sistem jaringan terintegrasi untuk kepolisian dan instansi pemerintahan, yang menunjukkan bagaimana *knowledge base internal* dikonversi menjadi *value capture* melalui kontrak jangka panjang.

Sementara itu, Majchrzak, Cooper dan Neece (2004) menyatakan bahwa *knowledge reuse* dapat mendorong inovasi radikal. Praktik ini tampak pada Telkom

Witel ketika solusi yang berhasil di satu instansi direplikasi dan disesuaikan untuk instansi lain melalui *bundling* dan *digital solution*.

Namun, strategi ini tidak lepas dari tantangan birokrasi. Damanpour dan Evan (1984) serta Daft (1982) menjelaskan bahwa inovasi dalam organisasi birokratis cenderung berjalan lebih lambat karena terikat pada struktur formal dan regulasi. Dalam konteks Telkom sebagai BUMN, hal ini terlihat dari proses tender, batasan harga, dan standar administratif yang membatasi fleksibilitas inovasi layanan.

Storey dan Kahn (2010) menegaskan bahwa keberhasilan inovasi layanan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi mengelola pengetahuan dan memahami konteks klien. Telkom Witel harus menyesuaikan strategi *value capture* dengan karakter instansi pemerintah yang menuntut kepastian, legitimasi, dan akuntabilitas.

Vaccaro, Parente dan Veloso (2010) juga menunjukkan bahwa inovasi dan kinerja perusahaan dipengaruhi secara tidak langsung oleh bagaimana pengetahuan dikelola dan diintegrasikan ke dalam hubungan antarorganisasi. Ini sangat relevan dengan Telkom yang banyak beroperasi melalui kemitraan dengan instansi negara.

Dalam pengalaman magang di Telkom Witel Yogya Jateng Selatan, strategi ini tampak nyata ketika solusi yang ditawarkan tidak sekadar harga murah, tetapi berbasis keandalan jaringan, legitimasi institusional, dan kemampuan Telkom mengemas layanan menjadi paket solusi yang relevan bagi kebutuhan sektor publik.

4.3.1 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kekuatan Tawar Telkom Witel Yogya Jateng Selatan dalam Menjalinkan Kerja Sama dengan Instansi Pemerintah

4.3.1.1 Sumber Kekuatan Bargaining Power Telkom

a. Status sebagai BUMN dan Legitimasi Institusional

Status PT Telkom Indonesia sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan salah satu faktor utama yang memperkuat posisi tawarnya dalam hubungan bisnis dengan instansi pemerintah. Dalam

wawancara dengan *Account Manager Government Service*, dijelaskan bahwa kedudukan Telkom sebagai perusahaan milik negara memberikan kredibilitas yang lebih tinggi di mata pelanggan sektor publik. Hal ini tercermin dari pernyataan narasumber bahwa:

“Telkom merupakan perusahaan telekomunikasi milik negara (BUMN), sehingga posisi tawar Telkom di mata instansi pemerintah menjadi sangat kuat, terutama di sektor kepolisian.” (Wawancara dengan Kak Eci – *Account Manager Government Service* Telkom Witel Yogya Jateng Selatan)

Status ini memberikan legitimasi institusional yang tidak dimiliki oleh penyedia swasta, sehingga Telkom dipersepsikan lebih dapat dipercaya dalam penyediaan layanan telekomunikasi strategis, terutama yang berhubungan dengan keamanan dan administrasi pemerintahan.

Dalam perspektif teori kelembagaan, legitimasi institusional timbul ketika organisasi memperoleh pengakuan dan kepercayaan karena kesesuaiannya dengan norma, nilai, serta struktur formal institusi publik (Meyer & Rowan, 1977; Scott, 2001). Dalam konteks Telkom, legitimasi tersebut muncul karena Telkom berada dalam ekosistem kelembagaan negara, sehingga dianggap lebih aman, stabil, dan rendah risiko dalam penggunaan anggaran pemerintah. Kondisi ini sangat penting dalam proses pengadaan barang dan jasa sektor publik, di mana risiko politik, administrasi, dan audit menjadi pertimbangan utama.

Narasumber juga menekankan adanya preferensi institusional dari instansi pemerintah untuk memilih Telkom, yang digambarkan sebagai “sentimen merah-putih”. Instansi pemerintah cenderung melihat penggunaan layanan Telkom sebagai bentuk dukungan terhadap lembaga negara dan perputaran kembali nilai ekonomi ke dalam struktur keuangan negara. Hal tersebut disampaikan dalam wawancara bahwa:

“Banyak instansi pemerintah yang merasa bahwa menggunakan layanan Telkom juga berarti mendukung lembaga negara. Mereka melihat bahwa uang yang dibelanjakan kepada Telkom akan kembali ke negara dalam bentuk keuntungan BUMN. Jadi ada rasa tanggung jawab dan sense of nation di situ.” (Wawancara dengan Mas Rori – Account Manager Government Service Telkom Witel Yogya Jateng Selatan)

Pernyataan ini menguatkan bahwa aspek psikologis dan institusional memainkan peran penting dalam keputusan pembelian di sektor publik.

Temuan ini konsisten dengan literatur manajemen strategis yang menyebutkan bahwa perusahaan milik negara memiliki *non-market advantages*, yaitu keunggulan yang tidak bersumber dari persaingan pasar, melainkan dari kedekatan politik, regulatif, dan institusional (Hillman & Hitt, 1999). Selain itu, Musacchio, Lazzarini, dan Aguilera (2015) menjelaskan bahwa perusahaan BUMN sering mendapatkan kepercayaan lebih tinggi dalam proyek sektor publik karena dianggap sebagai perpanjangan tangan pemerintah, sehingga risikonya lebih rendah dibandingkan pemasok swasta.

Dalam sektor publik, daya tawar pembeli sangat dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan dan persepsi risiko terhadap penyedia layanan. Oleh karena itu, penyedia yang memiliki legitimasi institusional tinggi cenderung berada pada posisi tawar yang lebih kuat. Lane dan Bachmann (1998) menjelaskan bahwa organisasi yang dipersepsikan stabil, kredibel, dan berada dalam lingkungan institusional yang kuat akan menghadapi resistensi yang lebih rendah dalam proses negosiasi. Sejalan dengan itu, Hillman dan Hitt (1999) menegaskan bahwa perusahaan yang memiliki hubungan kelembagaan dengan pemerintah memperoleh *non-market advantages* berupa kepercayaan struktural dan preferensi institusional, sehingga mengurangi kemampuan pembeli dalam menekan harga atau syarat layanan. Selain itu, OECD (2018) menegaskan bahwa perusahaan

milik negara umumnya dipersepsikan lebih aman dalam pengelolaan anggaran publik karena memiliki mekanisme tata kelola, pengawasan, dan akuntabilitas yang lebih ketat dibandingkan perusahaan swasta. Sebagaimana diperkuat oleh pernyataan salah satu *Account Manager Government Service* yakni:

“Kalau dari sisi birokrasi atau aturan pemerintah, sebenarnya tergantung dari sudut pandangnya. Dari sudut pandang kami, birokrasi itu justru berfungsi untuk menjaga agar penggunaan anggaran pemerintah — yang bersumber dari uang rakyat — dapat dilakukan secara tepat guna dan tepat sasaran. Jadi, aturan atau birokrasi tersebut penting untuk memastikan bahwa anggaran digunakan dengan efektif, efisien, dan memberikan manfaat yang luas bagi instansi penerima anggaran. Dengan kata lain, birokrasi bukan menjadi hambatan, melainkan bentuk pengawasan agar penggunaan dana publik lebih akuntabel.” (Wawancara dengan Mas Rori – *Account Manager Government Service Telkom Witel Yogya Jateng Selatan*)

Sistem pengawasan tersebut mencakup regulasi internal, audit negara, hingga evaluasi kinerja yang terstandarisasi, sehingga risiko administratif dan politik bagi instansi pemerintah menjadi lebih rendah ketika bekerja sama dengan BUMN. Dengan demikian, legitimasi Telkom sebagai BUMN secara langsung menurunkan daya tawar pembeli sektor publik dan memperkuat posisi negosiasi perusahaan.

b. Kelebihan Operasional dan Infrastruktur yang Memperkuat Legitimasi

Legitimasi institusional Telkom tidak hanya bersumber dari statusnya sebagai BUMN, tetapi juga diperkuat oleh keunggulan operasional yang dimilikinya. Telkom memiliki jaringan fiber optik terluas di Indonesia serta tingkat keandalan layanan yang didukung oleh *Service Level Agreement* (SLA) hingga 99%. Keunggulan ini menempatkan Telkom

sebagai penyedia yang paling layak untuk mengelola layanan kritikal di sektor publik, terutama pada instansi yang membutuhkan stabilitas tinggi seperti kepolisian. Ketersediaan jaringan berkualitas tinggi menciptakan persepsi bahwa Telkom merupakan penyedia yang rendah risiko dan tinggi reliabilitas, dua aspek yang sangat diperhatikan dalam pengelolaan layanan publik esensial.

Kondisi tersebut ditegaskan dalam wawancara dengan pihak Telkom yang menyampaikan bahwa:

“Sebagai gambaran, kabel fiber optic Telkom jika ditarik panjangnya bisa mengelilingi bumi hingga empat kali. Jadi, dari sisi infrastruktur kita sangat unggul. Oleh karena itu, dalam negosiasi, kita jarang menyesuaikan secara berlebihan terhadap permintaan instansi, karena mereka pun sudah memahami keunggulan Telkom dibanding ISP lain.” (Wawancara dengan Kak Eci – Account Manager Government Service Telkom Witel Yogya Jateng Selatan)

Keandalan teknis ini bersinergi dengan legitimasi kelembagaan yang sebelumnya telah dimiliki Telkom sebagai BUMN, OECD (2018) menjelaskan bahwa organisasi milik negara cenderung memiliki mekanisme tata kelola dan pengawasan yang lebih ketat, sehingga dipandang lebih aman dalam pengelolaan dana publik. Tingkat akuntabilitas yang jelas dan kontrol institusional tersebut menjadikan risiko kegagalan layanan atau ketidaksesuaian prosedur lebih rendah dibandingkan penyedia swasta. Hal ini sejalan dengan konsep institusional trust yang dijelaskan oleh Lane dan Bachmann (1998), di mana organisasi dengan dukungan negara akan memperoleh tingkat kepercayaan struktural yang lebih tinggi dalam hubungan kontraktual.

Selain itu, legitimasi teknis Telkom dapat dipahami melalui konsep performance legitimacy yang dikemukakan oleh Pollitt dan Bouckaert (2017), yaitu legitimasi yang dibangun berdasarkan kemampuan organisasi publik atau penyedia layanan publik dalam memenuhi ekspektasi kinerja, kualitas layanan dan konsistensi output. Dalam konteks ini, kemampuan

Telkom menyediakan jaringan luas, stabil, dan respons cepat terhadap gangguan memperkuat persepsi pemerintah bahwa Telkom adalah penyedia layanan paling andal.

Christensen, Lægreid, dan Rykkja (2016) juga menekankan bahwa organisasi yang memiliki kapasitas operasional tinggi cenderung memperoleh kepercayaan lebih besar dari institusi pemerintah karena dianggap mampu mendukung tugas-tugas yang bersifat kritis bagi layanan publik. Dengan demikian, kapabilitas teknis Telkom bukan hanya menjadi faktor pendukung operasional, tetapi juga membangun legitimasi tambahan yang meningkatkan posisi tawarnya. Situasi krusial tersebut didukung oleh salah satu pernyataan dari narasumber:

“Karena apalagi kita berbicara dengan bandwidth yang diterima dari provider lain pasti berbeda. Kenapa ini bisa berbeda, karena dari access point-nya pun itu menjadi salah satu faktor, ditambah dengan Telkom sering maintenance jaringan-jaringan Telkom sendiri agar ODP tetap di performa terbaiknya. Kadang kan, provider lain tidak manage jaringan-jaringan ODP, jadi mungkin itu bisa dikatakan keunggulan dari Telkom” (Wawancara dengan Mas Dimas – Admin Support Government Service Telkom Witel Yogya Jateng Selatan)

Selaras dengan itu, teori institusi dari North (1990) menyatakan bahwa organisasi yang beroperasi dalam kerangka institusional kuat—baik dari segi regulasi maupun infrastruktur—cenderung memiliki keunggulan dalam interaksi ekonomi karena dipersepsikan stabil dan dapat diprediksi. Hal ini sangat relevan pada konteks B2G, di mana kepastian layanan menjadi prioritas utama.

“Telkom menjadi satu-satunya BUMN yang memiliki jaringan fiber optic (FO) atau infrastruktur internet terluas di provinsi ini. Hal tersebut tentu memberikan posisi tawar yang kuat dibandingkan kompetitor lainnya. Akibatnya, sebagian besar instansi pemerintah di kabupaten/kota di DIY lebih memilih menggunakan produk-produk Telkom, terutama layanan bandwidth atau internet service berbasis fiber optic. Karena untuk

kebutuhan pemerintah, kestabilan koneksi menjadi hal utama — dan Telkom mampu menyediakan hal itu lebih baik.” (Wawancara dengan Mas Rori – *Account Manager Government Service* Telkom Witel Yogya Jateng Selatan)

Dengan demikian, kombinasi antara legitimasi kelembagaan dan keunggulan teknis menjadikan *bargaining power* Telkom semakin kuat. Instansi pemerintah pada akhirnya cenderung meminimalkan risiko dengan memilih penyedia yang memiliki legitimasi negara, keandalan operasional, dan kapabilitas teknis yang terbukti, sehingga daya tawar pembeli dalam proses negosiasi menjadi lebih rendah dan preferensi terhadap Telkom menjadi lebih kuat dibandingkan penyedia alternatif.

Meskipun Telkom memiliki legitimasi institusional yang kuat sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN), kekuatan tersebut tidak selalu bersifat absolut dalam seluruh mekanisme interaksi dengan pelanggan sektor publik. Temuan lapangan menunjukkan bahwa dalam konteks tertentu, khususnya pada sistem tender terbuka yang mana efek legitimasi dapat mengalami reduksi akibat keterikatan pada regulasi harga dan prosedur pengadaan yang ketat. Hal ini didukung dari pernyataan narasumber bahwa:

“Namun, ketika posisi tawar melemah—biasanya karena adanya pesaing yang menawarkan harga jauh lebih murah—hal itu bisa menjadi tantangan.” (Wawancara dengan Kak Eci – *Account Manager Government Service* Telkom Witel Yogya Jateng Selatan)

Dan diperkuat oleh pernyataan lain yaitu:

“Ketiga, proses birokrasi dalam tender juga menjadi tantangan tersendiri. Baik dari pihak pemerintah maupun Telkom sendiri, keduanya memiliki prosedur yang ketat, sehingga proses negosiasi dan kesepakatan bisa menjadi lebih lambat.” (Wawancara dengan Kak Eci – *Account Manager Government Service* Telkom Witel Yogya Jateng Selatan)

c. Dukungan Kantor Pusat sebagai Penguat Bargaining Power Telkom Witel Yogya Jateng Selatan

Dukungan kantor pusat dapat dipahami sebagai bentuk komitmen manajemen puncak (*top management commitment*) yang berperan penting dalam memperkuat *bargaining power* Telkom Witel Yogyakarta Jateng Selatan dalam menghadapi puncak merupakan prasyarat utama dalam menciptakan lingkungan organisasi yang kondusif bagi pembaruan, pengambilan keputusan strategis, dan keberanian menghadapi perubahan (Järvi & Khoreva, 2020). Dalam konteks Telkom, dukungan kantor pusat memberikan ruang legitimasi dan otoritas tambahan bagi unit Witel untuk bertindak lebih percaya diri dalam proses negosiasi dengan instansi pemerintah. Sebagaimana pernyataan dari salah satu responden yaitu:

“Kami selalu berkoordinasi dan berkolaborasi dengan kantor pusat, terutama terkait solusi-solusi baru yang mungkin belum pernah diterapkan di wilayah kami. Melalui komunikasi dengan pusat, kami sering mendapatkan masukan, informasi, dan referensi rencana kerja atau strategi dari wilayah lain di seluruh Indonesia.” (Wawancara dengan Mas Rori – Account Manager Government Service Telkom Witel Yogya Jateng Selatan)

Lebih lanjut, manajemen puncak berperan dalam menyediakan *shared vision* yang menyatukan tujuan berbagai unit organisasi ke dalam satu arah strategis yang sama (Amankwah-Amoah et al., 2017; Birkinshaw et al., 2016). Kejelasan visi dari kantor pusat Telkom memungkinkan unit Witel di daerah untuk menyelaraskan kepentingan operasional lokal dengan strategi korporasi nasional. Penyelarasan ini memperkuat posisi tawar Telkom karena instansi pemerintah tidak hanya berhadapan dengan unit operasional daerah, tetapi dengan organisasi nasional yang memiliki arah dan komitmen strategis yang konsisten. Sebagaimana juga diperkuat oleh pernyataan responden:

“Dukungan dari kantor pusat Telkom sangat membantu, terutama dalam hal strategi harga. Setiap wilayah memiliki kondisi ekonomi yang

berbeda, sehingga kebijakan harga juga menyesuaikan dengan potensi pendapatan daerah.” (Wawancara dengan Kak Eci – Account Manager Government Service Telkom Witel Yogya Jateng Selatan)

Sebaliknya, ketiadaan visi dan dukungan yang jelas dari manajemen puncak dapat melemahkan koordinasi lintas unit dan mendorong pola pikir sektoral yang sempit (Schumacher & Krautzberg, 2022). Dalam konteks sektor publik yang kompleks dan berisiko tinggi, kondisi tersebut dapat menurunkan kepercayaan pelanggan. Oleh karena itu, keterlibatan aktif kantor pusat Telkom berfungsi sebagai sinyal institusional bahwa keputusan dan komitmen yang disampaikan oleh Witel berada dalam kerangka strategis yang terarah dan terkoordinasi.

Selain peran manajemen puncak, literatur juga menyoroti pentingnya peran manajemen menengah sebagai penghubung antara kebijakan strategis dan implementasi operasional (Hortovanyi et al, 2021). Manajemen menengah berfungsi menerjemahkan strategi pusat ke dalam tindakan konkret serta mengomunikasikannya kepada level operasional dan pemangku kepentingan eksternal. Dalam konteks Telkom, sinergi antara kantor pusat dan struktur manajemen menengah di Witel memperkuat *bargaining power* karena kebijakan pusat dapat diimplementasikan secara konsisten dan kredibel di tingkat daerah. Hal tersebut didukung melalui pernyataan narasumber yakni:

“Untuk dari kantor pusat, dia menjadi salah satu supporter besar di area-area. Apalagi termasuk di daerah-daerah, apalagi yang terkait dengan potongan atau diskon besar. Area tidak bisa serta-merta memutuskan secara sepihak, karena pusat pasti memegang kendali untuk pemberian diskon atau potongan yang besar ke instansi-instansi tersebut.” (Wawancara dengan Mas Dimas – Admin Support Telkom Witel Yogya Jateng Selatan)

Keterlibatan struktur manajemen yang berlapis ini juga membantu mengurangi ketidakpastian dan risiko yang dirasakan oleh instansi pemerintah sebagai pelanggan sektor publik. Literatur menyebutkan bahwa

kejelasan peran, dukungan hierarkis, dan aliran informasi yang efektif memperkuat kepercayaan terhadap organisasi, terutama dalam situasi yang menuntut akuntabilitas tinggi (Hortovanyi et al., 2021; Järvi & Khoreva, 2020). Dengan demikian, dukungan kantor pusat Telkom tidak hanya memperkuat *bargaining power* secara struktural, tetapi juga secara psikologis dan institusional di mata pelanggan sektor publik.

Dengan demikian, dukungan kantor pusat dapat dipahami sebagai penguat *bargaining power* Telkom yang bekerja melalui mekanisme komitmen manajemen, kejelasan visi strategis, dan koordinasi lintas level organisasi. Dukungan ini mempertegas posisi Telkom sebagai organisasi yang solid, terarah, dan memiliki kapasitas nasional, sehingga meningkatkan kepercayaan dan daya tawar unit Witel dalam berinteraksi dengan instansi pemerintah.

4.3.2 Kekuatan Tawar (*Bargaining Power*) Telkom Witel Yogya Jateng Selatan dalam Memengaruhi Strategi *Value Capture* dalam Penyediaan Produk dan Layanan Kepada Instansi Pemerintah

4.3.2.1 Efek Hubungan dan Kepercayaan sebagai Perpanjangan dari Legitimasi Institusional

Hubungan Interpersonal dan tingkat kepercayaan antara penyedia layanan dan instansi pemerintah merupakan faktor atau lini yang sangat penting untuk memperkuat *bargaining power* Telkom setelah legitimasi institusional terbentuk. Literatur internasional menunjukkan bahwa kepercayaan institusional tidak hanya dibentuk oleh pengalaman individu, tetapi juga oleh pengaruh lingkungan sosial, kultur, dan persepsi kolektif masyarakat terhadap lembaga publik (Hooghe & Zmerli, 2011; Dong & Kubler, 2018). Hal ini sejalan dengan social influence theory (Kelman, 1958; 1961), yang menjelaskan bahwa sikap individu terhadap institusi sangat dipengaruhi oleh opini dan sikap kelompok atau lingkungan sosial tempat mereka berinteraksi. Dalam konteks hubungan B2G, kepercayaan ini

muncul tidak hanya dari performa teknis penyedia layanan, tetapi juga dari relasi sosial yang dibangun secara berkelanjutan.

Hasil wawancara dengan pihak *Account Manager* Telkom mendukung pernyataan dan temuan tersebut. Narasumber menyampaikan bahwa keberhasilan kerja sama dengan instansi publik sangat dipengaruhi oleh kualitas hubungan dan komunikasi, dan menyebut bahwa:

“Menurut saya, pengaruhnya sangat besar — bisa mencapai 70 hingga 80 persen. Sebagian besar kontrak atau kerja sama dengan instansi pemerintah berawal dari kepercayaan.” (Wawancara dengan Mas Rori – *Account Manager Government Service* Telkom Witel Yogya Jateng Selatan)

Pernyataan ini menunjukkan bahwa *relational trust* merupakan faktor strategis yang memperkuat legitimasi institusional Telkom. Bahkan ketika pelanggan sektor publik memiliki opsi penyedia lain atau ketika proses pengadaan dibatasi regulasi, hubungan interpersonal yang kuat dapat mempertahankan loyalitas pelanggan. Dalam perspektif Kaasa (2015), lingkungan sosial dan budaya membentuk persepsi kolektif mengenai tingkat kepercayaan terhadap institusi, dan persepsi kolektif ini kemudian memengaruhi sikap individu dalam berinteraksi dengan lembaga tersebut. Dengan demikian, kepercayaan yang telah melekat pada Telkom sebagai BUMN diperluas melalui hubungan personal yang dibangun oleh *Account Manager* dengan instansi pemerintah.

Selain itu, teori mengenai *endogenous social effects* (Manski, 1993) dan *group effects* (Firebaugh, 1978) menegaskan bahwa individu sering mengadopsi sikap dan tingkat kepercayaan yang berlaku di lingkungan tempat mereka berada, termasuk dalam konteks organisasi publik. Hal ini menjelaskan mengapa instansi pemerintah, meskipun belum memiliki pengalaman penuh terhadap seluruh layanan Telkom, tetap menunjukkan preferensi kuat karena melihat pola kepercayaan serupa pada instansi lain di wilayah yang sama. Realitas ini terlihat dalam hubungan Telkom dengan Polda DIY, di mana keberlanjutan kerja sama tidak hanya berdasar pada kontrak formal, tetapi juga pada pengalaman positif dan kepercayaan yang telah terbangun selama bertahun-tahun.

Dari perspektif teori budaya dan kepercayaan sosial, Newton dan Zmerli (2011) menjelaskan bahwa lingkungan sosial yang memiliki tingkat *trust* tinggi terhadap lembaga publik cenderung menghasilkan individu yang juga memiliki tingkat kepercayaan lebih tinggi. Konteks ini selaras dengan kondisi hubungan Telkom dengan instansi pemerintah di Yogyakarta, di mana Telkom telah lama beroperasi sebagai penyedia utama, membentuk persepsi kolektif bahwa Telkom merupakan penyedia yang paling stabil, aman, dan dapat dipercaya. Keadaan ini didukung oleh pernyataan narasumber yang menekankan bahwa instansi pemerintah memandang Telkom sebagai pihak yang responsif dan dapat diandalkan dalam penanganan kendala layanan.

Literatur juga menunjukkan bahwa kepercayaan institusional sering kali menjadi perpanjangan dari legitimasi teknis dan legal sebuah organisasi (Grimmelikhuisen & Meijer, 2014). Ketika sebuah institusi telah membuktikan kapasitas operasionalnya secara konsisten, seperti Telkom melalui kestabilan jaringan dan SLA 99%, maka hubungan interpersonal berfungsi sebagai mekanisme penguat yang menghubungkan kepercayaan formal (*institutional trust*) dengan kepercayaan sosial (*relational trust*). Dengan kata lain, kapabilitas teknis membangun dasar legitimasi institusi, sedangkan kualitas hubungan sehari-hari menjaga agar legitimasi tersebut tetap relevan dan diinternalisasi oleh pelanggan sektor publik.

Dengan mempertimbangkan teori institusional dan temuan wawancara, dapat disimpulkan bahwa efek hubungan dan kepercayaan tidak hanya memperkuat legitimasi Telkom sebagai BUMN, tetapi juga menjadi faktor yang secara langsung meningkatkan *bargaining power* perusahaan. Relasi interpersonal yang kuat, persepsi risiko yang rendah, serta reputasi kolektif terhadap Telkom menjadikan instansi pemerintah lebih cenderung mempertahankan kerja sama jangka panjang. Dengan demikian, hubungan dan kepercayaan berfungsi sebagai perpanjangan dari legitimasi institusional dan menjadi elemen kunci dalam keberhasilan Telkom mempertahankan dominasi di sektor layanan publik.

Temuan ini sejalan dengan perspektif dalam jurnal *How Managers' Digital Literacy Promotes Ambidexterity Innovation: The Serial Mediating Role Of*

Knowledge Re-Orchestration And Digital Capabilities oleh Hong Jiang, Zhisong Wang, Chen Chen dan Jinlog Gai, yang menekankan bahwa kepercayaan institusional dan legitimasi tidak bekerja dalam ruang hampa, melainkan selalu berinteraksi dengan struktur formal, aturan, dan mekanisme birokrasi. Dalam lingkungan yang sangat terlembagakan seperti sektor publik, kepercayaan terhadap institusi memang tinggi, tetapi aturan formal dapat membatasi manifestasi praktis dari kepercayaan tersebut. Sebagaimana dijelaskan dalam jurnal di atas, *institutional trust* dipengaruhi oleh dua lapisan utama, yaitu lingkungan budaya dan sosial yang membentuk persepsi kolektif terhadap institusi, serta kerangka formal yang mencakup aturan, regulasi, dan prosedur dalam mengatur perilaku aktor (Newton & Zmerli; Grimmelikhuijsen & Meijer).

Dalam konteks tender terbuka, lapisan kedua yakni regulasi formal—menjadi dominan dalam menentukan ruang negosiasi antara penyedia dan instansi pemerintah. Hal ini sejalan dengan pandangan Grimmelikhuijsen et al. (2021) yang menegaskan bahwa dalam organisasi publik yang sangat terlembagakan, kepercayaan institusional tidak menghapus rasionalitas prosedural, melainkan beroperasi didalam batas-batas aturan formal yang ketat. Dengan kata lain, meskipun tingkat kepercayaan terhadap suatu institusi tinggi, pengambilan keputusan tetap dikendalikan oleh mekanisme birokrasi, sistem pengawasan, dan standar kepatuhan administratif.

Lebih lanjut, Zmerli dan van der Meer (2020) menjelaskan bahwa *institutional trust* bersifat *conditional*, yakni kekuatannya sangat bergantung pada konteks pengambilan keputusan. Dalam situasi dimana keputusan telah diprogram melalui sistem formal, seperti tender dengan kriteria harga dan spesifikasi teknis yang telah ditentukan. Peran dan kepercayaan legitimasi institusional cenderung berkurang. Kepercayaan tetap hadir sebagai prasyarat hubungan, namun tidak menjadi faktor penentu utama dalam hasil keputusan.

Argumen ini juga diperkuat oleh temuan Dong dan Kubler (2021) yang menunjukkan bahwa dalam sektor publik dengan tingkat regulasi tinggi, kepercayaan terhadap institusi berfungsi lebih sebagai mekanisme stabilisasi hubungan daripada sumber kekuasaan negosiasi. Dalam konteks ini, legitimasi

institusional Telkom tetap memberikan rasa aman bagi instansi pemerintah, tetapi tidak mampu sepenuhnya mengatasi batasan sistemik yang ditetapkan oleh regulasi pengadaan.

Dengan demikian, dalam skema tender terbuka, *bargaining power* Telkom dan instansi pemerintah menjadi relatif lebih seimbang. Legitimasi institusional tetap berperan sebagai fondasi kepercayaan, namun pengaruhnya dibatasi oleh stuktur formal yang mengikat kedua belah pihak. Hal ini menunjukkan bahwa *bargaining power* Telkom bersifat situasional, bergantung pada interaksi antara legitimasi institusional, tingkat kepercayaan, dan desain kelembagaan pengadaan publik.

4.3.2.2 Penguatan *Data-Driven Decision Making* dalam Layanan Sektor Publik

Tabel 4. 2 Tabel Kerangka Kerja dan Implementasi

Kerangka Kerja (Framework)	Deskripsi	Langkah Implementasi
Kerangka Tata Kelola Data (Data Governance Framework)	Menetapkan kebijakan untuk manajemen dan keamanan data	Mengembangkan kebijakan data dan menetapkan peran tata kelola
Kerangka Literasi Data (Data Literacy Framework)	Memberikan panduan untuk melatih tenaga pendidik dalam penggunaan data	Membuat program pelatihan data yang komprehensif bagi staf
Kerangka Peningkatan Berkelanjutan (Continuous Improvement Framework)	Mendorong evaluasi berkelanjutan dan adaptasi praktik	Menyusun siklus tinjauan rutin untuk analisis data
Kerangka Keterlibatan Pemangku Kepentingan (Stakeholder Engagement Framework)	Memastikan keterlibatan semua pemangku kepentingan dalam inisiatif data	Menyelenggarakan workshop dan sesi umpan balik

Sumber: Diadaptasi dari Vamshi Bharath Munagandla (2024), *Improving Educational Outcomes Through Data-Driven Decision-Making, International Journal of Advanced Engineering Technologies and Innovations.*

Sejumlah penelitian menegaskan bahwa pemanfaatan data dalam operasi organisasi mampu meningkatkan efektivitas proses dan kualitas keputusan. Gaftandzhieva et al. (2023) menjelaskan bahwa penggunaan *data analytics* dan *decision support systems* memungkinkan organisasi memonitor kinerja, mengidentifikasi pola operasional, serta meningkatkan efisiensi proses. Hal ini sejalan dengan Nguyen, Gardner, dan Sheridan (2020) yang menekankan bahwa analitik data memberikan visibilitas terhadap performa operasional sehingga mendukung pengambilan keputusan yang lebih akurat. Selain itu, Mora et al. (2017) menyatakan bahwa sistem pendukung keputusan dapat mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kualitas keputusan operasional. Hal ini diperkuat oleh temuan wawancara yang menunjukkan bahwa Telkom memanfaatkan data dalam proses pengukuran kinerja, evaluasi layanan, serta pengelolaan hubungan pelanggan. Sebagaimana disampaikan oleh responden bahwa:

“Pengukuran yang dilakukan masih lewat Key Performance Indicator atau KPI, yang dasarnya masih ke revenue, churn rate, dan tingkat kepuasan pelanggan. Jadi kita tetap mendengarkan suara pelanggan juga.” (Wawancara dengan Kak Eci – Account Manager Government Service Telkom Witel Yogya Jateng Selatan)

Selain itu, praktik evaluasi berbasis data juga tercermin dari pernyataan bahwa:

“Feedback biasanya diberikan melalui proses administrasi sebelum pembayaran dilakukan, yaitu pada tahap Berita Acara Serah Terima atau BAST. Nah, dari dokumen itu, instansi hanya akan menandatangani jika layanan yang diberikan sudah sesuai dengan kebutuhan dan ekspektasi mereka. Kalau masih ada kekurangan, pihak instansi akan memberikan catatan perbaikan sebelum BAST ditandatangani.” (Wawancara dengan Mas Rori – Account Manager Government Service Telkom Witel Yogya Jateng Selatan)

Pertama, Kerangka Tata Kelola Data (*Data Governance Framework*) dalam perspektif operasi berfungsi untuk menjamin kualitas data yang digunakan dalam pengelolaan layanan dan infrastruktur. Webber dan Zheng (2020) menekankan bahwa data yang akurat dan terintegrasi menjadi dasar dalam pengendalian operasional dan perencanaan strategis. Dalam konteks Telkom Witel Yogya Jateng Selatan, tata kelola data memungkinkan perusahaan memantau performa jaringan,

penggunaan layanan, serta kebutuhan pelanggan sektor publik secara *real-time*. Hal ini memberikan keunggulan dalam negosiasi karena keputusan berbasis pada data operasional yang objektif, sehingga memperkuat *bargaining power*. Temuan ini diperkuat oleh pernyataan bahwa:

“Kalau untuk posisi negosiasi dari Telkom itu lemah, karena adanya perencanaan anggaran dari pemerintah yang sudah nge-plot untuk berapa harganya. Jadi kadang di pertengahan tahun, anggaran instansi itu belum tentu deal, karena mereka sudah mempunyai anggaran tersendiri dalam perencanaan anggaran satu tahun.” (Wawancara dengan Mas Dimas – *Admin Support Government Service* Telkom Witel Yogya Jateng Selatan)

Kedua, Kerangka Literasi Data (*Data Literacy Framework*) dalam manajemen operasi berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam menginterpretasikan data operasional menjadi dasar perbaikan proses. Romero dan Ventura (2013) serta Daniel (2015) menjelaskan bahwa analisis data memungkinkan organisasi mengidentifikasi pola permintaan, tren penggunaan layanan, dan efisiensi proses. Dalam penelitian ini, kemampuan Telkom dalam membaca data penggunaan layanan pelanggan sektor publik memungkinkan perusahaan merancang solusi yang lebih efisien dan sesuai kebutuhan, sehingga meningkatkan efektivitas operasi sekaligus memperbesar peluang *value capture innovation*.

Ketiga, Kerangka Peningkatan Berkelanjutan (*Continuous Improvement Framework*) merupakan inti dari manajemen operasi yang berorientasi pada efisiensi dan kualitas. Long dan Siemens (2011) menegaskan bahwa pemanfaatan data memungkinkan organisasi melakukan pemantauan kinerja secara berkelanjutan dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan. Selain itu, Prasetyo (2022) menunjukkan bahwa sistem berbasis data dapat membantu organisasi dalam mengevaluasi kebutuhan sumber daya dan meningkatkan efisiensi operasional. Dalam konteks Telkom, evaluasi berbasis data terhadap performa layanan dan jaringan memungkinkan perusahaan melakukan perbaikan berkelanjutan, yang berdampak pada peningkatan kualitas layanan dan nilai yang diterima pelanggan.

Keempat, Kerangka Keterlibatan Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Engagement Framework*) dalam perspektif operasi berfokus pada sinkronisasi antara kebutuhan pelanggan dan kapasitas operasional perusahaan. Agasisti dan Bowers (2017) menyatakan bahwa data dapat digunakan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan operasional. Dalam penelitian ini, keterlibatan pelanggan sektor publik berbasis data memungkinkan Telkom menyesuaikan kapasitas layanan, SLA (*Service Level Agreement*), serta solusi teknologi yang ditawarkan. Hal ini tidak hanya meningkatkan kepuasan pelanggan, tetapi juga memperkuat posisi tawar perusahaan dalam menciptakan nilai yang lebih besar. Hal ini didukung oleh pernyataan salah satu responden yaitu:

“Kalau untuk cara melibatkan, biasanya Telkom memberikan beberapa produk, tidak hanya dari sisi connectivity, melainkan dari produk-produk yang dimiliki Telkom... kadang dari dinas kesehatan, contohnya, biasanya kamu mendapatkan SMS yang memberikan informasi penting... jadinya lebih efektif.” (Wawancara dengan Mas Dimas – *Admin Support Government Service* Telkom Witel Yogya Jateng Selatan)

Secara keseluruhan, penerapan *data-driven decision making* dalam manajemen operasi memungkinkan organisasi meningkatkan efisiensi proses, kualitas layanan, serta akurasi pengambilan keputusan. Hal ini sejalan dengan berbagai penelitian yang menekankan bahwa integrasi data dalam operasi dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Dalam konteks Telkom Witel Yogya Jateng Selatan, pemanfaatan data operasional menjadi kunci dalam memperkuat *bargaining power* terhadap pelanggan sektor publik, sekaligus mengoptimalkan *value capture innovation* melalui peningkatan kualitas dan efisiensi layanan. Hal ini juga diperkuat oleh praktik di lapangan yang menunjukkan bahwa:

“Kalau menangkap keuntungan atau nilai, itu berdasarkan surat penawaran harga yang diberikan kepada pelanggan. Jadi, Telkom masih bisa memberikan margin yang sesuai dengan permintaan pelanggan dengan cara kontrak kerja sama yang lebih lama.” (Wawancara dengan Mas Dimas – *Admin Support Government Service* Telkom Witel Yogya Jateng Selatan)

4.3.3 Inovasi *Value Capture* yang Dapat Dioptimalkan oleh Telkom Berdasarkan Posisi Tawarnya di Pasar Layanan Pemerintahan

4.3.3.1 Data-Driven Decision Making dalam Strategi Value Capture pada Skema Tender Pemerintah

Keterbatasan ruang negosiasi dalam skema tender terbuka, khususnya akibat dominasi aspek harga dan regulasi formal, mendorong Telkom untuk mengoptimalkan pendekatan strategis melalui pemanfaatan data sebagai sumber keunggulan kompetitif.

Pendekatan *data-driven decision making* menjadi elemen kunci dalam merumuskan inovasi tersebut. Dalam penelitian terbaru, Hossain, Yasmin, Biswas, dan Asha (2024) menegaskan bahwa data merupakan fondasi utama dalam pengambilan keputusan strategis serta berperan dalam memperkuat kemampuan organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Hal ini menunjukkan bahwa dalam lingkungan yang kompleks seperti sektor pemerintahan, keputusan berbasis data menjadi semakin krusial dalam menentukan strategi penangkapan nilai. Temuan ini juga selaras dengan praktik di lapangan, sebagaimana disampaikan oleh salah satu responden:

“Jadi sebelum akhir tahun, ko, itu mereka sudah pasti apa ya? Sudah spill dan berkomunikasi dengan instansi-instansi untuk anggaran satu tahun ke depannya sekaligus mendapatkan data, dan Telkom bisa me-manage kebutuhan pelanggan.” (Wawancara dengan Mas Dimas – *Admin Support Government Service* Telkom Witel Yogya Jateng Selatan)

Lebih lanjut, Yasmin et al. (2024) dalam studi yang sama menyoroti bahwa perkembangan teknologi dan meningkatnya volume data telah mendorong organisasi untuk mengadopsi pendekatan berbasis data secara lebih sistematis. Data tidak lagi dipandang sebagai *output* operasional semata, melainkan sebagai aset strategis yang mampu meningkatkan kualitas perencanaan dan efisiensi organisasi.

Dalam konteks Telkom, hal ini berarti bahwa pemanfaatan data pelanggan pemerintah, pola penggunaan layanan, serta kebutuhan digital instansi menjadi

dasar penting dalam merancang strategi *value capture* yang lebih tepat sasaran. Hal ini sejalan dengan pernyataan Rori Prihantoro:

“”Kalau bicara inovasi, tentu harus terus berkembang seiring dengan perkembangan zaman. Dulu mungkin kebutuhan jaringan 100 Mbps sudah dianggap cukup untuk satu kantor. Tapi sekarang, dengan meningkatnya kualitas dan ukuran file seperti gambar dan video, kebutuhan bandwidth juga meningkat — bahkan bisa mencapai 1 Gbps. Jadi, inovasi harus selalu disesuaikan dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan pelanggan. Telkom memiliki tim Research and Development (R&D) yang terus mengembangkan produk baru agar tetap relevan dan kompetitif.” (Wawancara dengan Mas Rori – Account Manager Government Service Telkom Witel Yogya Jateng Selatan)

Selain itu, Biswas et al. (2024) menekankan bahwa penerapan teknik *data science* seperti *machine learning* dan *predictive analytics* memungkinkan organisasi untuk menghasilkan wawasan prediktif yang mendukung pengambilan keputusan yang lebih proaktif. Dengan pendekatan ini, Telkom dapat mengantisipasi kebutuhan instansi pemerintah di masa depan, sehingga mampu menawarkan solusi yang lebih relevan dan bernilai tambah tinggi dibandingkan pesaing yang hanya berfokus pada harga. Sebagaimana yang disampaikan dalam sesi wawancara:

“Kita rutin melakukan evaluasi kontrak setiap enam bulan, lalu ada juga pencocokan dan penelitian yang dilakukan setiap bulan... selain itu, kita juga ada survei kepuasan dan laporan periodik bulanan, misalnya antara Telkom dan Polda DIY” (Wawancara dengan Kak Eci – Account Manager Government Service Telkom Witel Yogya Jateng Selatan)

Dari sisi kinerja, Asha et al. (2024) menunjukkan bahwa organisasi yang mengadopsi strategi berbasis data mengalami peningkatan signifikan dalam berbagai indikator kinerja utama. Secara empiris, perusahaan yang menerapkan *data-driven decision making* mencatat peningkatan pendapatan sebesar 20%, penurunan biaya operasional sebesar 15%, serta peningkatan kepuasan pelanggan sebesar 10% . Temuan ini menegaskan bahwa pemanfaatan data tidak hanya berdampak pada efisiensi internal, tetapi juga secara langsung meningkatkan

kemampuan perusahaan dalam menciptakan dan menangkap nilai dari pasar. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan responden yaitu:

"Dari pengalaman saya, inovasi yang paling dibutuhkan itu di layanan integrasi data. Karena selama ini sistem antar instansi masih jalan sendiri-sendiri dan belum terhubung. Selain itu, cybersecurity juga jadi fokus yang penting banget." (Wawancara dengan Kak Eci – Account Manager Government Service Telkom Witel Yogya Jateng Selatan)

Selain itu, Moury dan Hasan (2024) juga menunjukkan bahwa pemanfaatan analitik data dalam pengambilan keputusan strategis berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas operasional dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini memperkuat bahwa integrasi data dalam proses bisnis bukan hanya bersifat teknis, tetapi memiliki implikasi strategis dalam menciptakan nilai yang berkelanjutan.

Dalam konteks hubungan B2G, inovasi *value capture* berbasis data memungkinkan Telkom untuk beralih dari kompetisi berbasis harga menuju diferensiasi berbasis nilai. Dengan memanfaatkan data secara optimal, Telkom dapat meningkatkan kualitas layanan, memperkuat keandalan jaringan, serta mengembangkan solusi yang lebih terpersonalisasi sesuai kebutuhan instansi pemerintah. Pendekatan ini menjadi penting karena dalam sistem pengadaan publik, meskipun harga menjadi faktor utama, aspek kualitas, efisiensi, dan keberlanjutan layanan tetap menjadi pertimbangan strategis.

Lebih jauh, integrasi *data-driven decision making* juga memungkinkan Telkom untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya dan meningkatkan efisiensi operasional. Dengan analisis data yang tepat, perusahaan dapat mengurangi pemborosan, meningkatkan produktivitas, serta mempercepat proses pengambilan keputusan. Dalam hal ini, inovasi *value capture* tidak hanya terjadi pada sisi eksternal, tetapi juga pada peningkatan efisiensi internal perusahaan.

Dengan demikian, inovasi *value capture* yang dapat dioptimalkan oleh Telkom tidak lagi bertumpu pada pendekatan konvensional, melainkan pada kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan *data-driven decision making* ke dalam seluruh proses bisnisnya. Dalam kondisi dimana *bargaining power*

cenderung seimbang akibat tekanan regulasi dan kompetisi harga, pemanfaatan data menjadi sumber keunggulan baru yang memungkinkan Telkom untuk tetap menciptakan dan menangkap nilai secara berkelanjutan.

Responden lain juga menekankan bahwa pemanfaatan data dan masukan pelanggan berperan penting dalam mengidentifikasi kebutuhan serta meningkatkan kualitas layanan. Hal ini memungkinkan perusahaan merancang solusi yang lebih tepat dan berorientasi pada peningkatan nilai bagi pelanggan. Hal tersebut disampaikan sebagai berikut:

“Pastinya. Masukan dari pelanggan itu justru jadi “senjata” kita buat memperbaiki dan mengembangkan layanan. Dari situ kita bisa tahu bagian mana yang udah oke dan bagian mana yang masih perlu ditingkatkan” (Wawancara dengan Kak Eci – *Account Manager Government Service* Telkom Witel Yogya Jateng Selatan)

4.3.3.2 Co-Creation Service Platform Berbasis Operasi

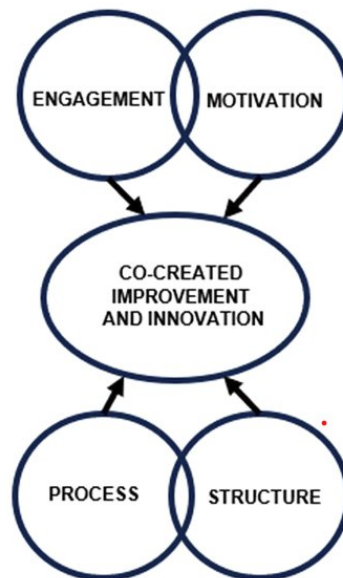
Dalam konteks keterbatasan *bargaining power* pada skema tender pemerintah yang didominasi oleh aspek harga dan regulasi formal, Telkom perlu menggeser strategi *value capture* dari pendekatan transaksional menuju pendekatan kolaboratif berbasis nilai. Salah satu inovasi yang dapat dioptimalkan adalah pengembangan *co-creation service platform* berbasis operasi, yaitu platform yang memungkinkan keterlibatan aktif instansi pemerintah dalam proses perancangan, pengembangan, hingga evaluasi layanan secara berkelanjutan.

Mengacu pada model konseptual yang menempatkan *engagement*, *motivation*, *process*, dan *structure* sebagai elemen utama dalam mendorong *co-created improvement and innovation*, implementasi platform ini menuntut keseimbangan antara aspek struktural dan partisipatif. Hal ini sejalan dengan perspektif *service design* yang menekankan pentingnya interaksi antara struktur dan proses dalam mendukung *co-creation* pada ekosistem *stakeholder* yang kompleks (Vink et al., 2020). Dalam konteks Telkom, *structure* diwujudkan melalui kerangka operasional seperti SLA, sistem pengelolaan layanan, serta platform digital terintegrasi.

Sementara *process* mencerminkan alur kolaborasi yang iteratif dari identifikasi kebutuhan hingga evaluasi berbasis umpan balik. Proses yang terstruktur dan berulang ini menjadi krusial untuk memastikan bahwa ide tidak berhenti pada tahap konseptual, tetapi berlanjut hingga implementasi nyata dan penciptaan nilai (Vink et al., 2020). Kebutuhan ini juga diperkuat oleh praktik operasional di lapangan sebagaimana disampaikan oleh responden bahwa:

“Telkom lebih sering menggunakan maintenance area, karena maintenance area itu bergerak kadang adanya feedback buruk dari instansi. Itu inovasinya, lebih sering me-manage jaringan, me-manage ODP-nya, itu harus lebih sering. Jangan sampai komplain diterima, baru bergerak.” (Wawancara dengan Mas Dimas – Admin Support Government Service Telkom Witel Yogya Jateng Selatan)

Di sisi lain, keberhasilan *co-creation* sangat bergantung pada *engagement* dan *motivation* yang berkelanjutan dari para pemangku kepentingan. Literatur terbaru menunjukkan bahwa momentum *co-creation* tidak terbentuk secara instan, melainkan harus dipertahankan melalui partisipasi sukarela yang berulang dan pengalaman kolaboratif yang bermakna (Trischler & Westman Trischler, 2022). Dalam konteks B2G, Telkom perlu menciptakan mekanisme yang mampu mendorong keterlibatan aktif, seperti forum kolaborasi dan pemanfaatan insight berbasis data. Selain itu, penciptaan hasil awal (*quick wins*) terbukti mampu memperkuat motivasi serta membangun siklus keterlibatan yang berkelanjutan melalui mekanisme *self-reinforcing engagement* (Fisk et al., 2019; Luescher et al., 2020).



Gambar 4. 1 Model Konseptual Interaksi Struktur, Proses, Keterlibatan, dan Motivasi dalam Mendorong Co-Creation, dengan Penekanan pada Keseimbangan antara Struktur Formal dan Partisipasi Sukarela

Sumber: Östberg et al. (2026)

Lebih lanjut, tantangan utama dalam *co-creation* terletak pada penyelarasan visi dan kepentingan antar *stakeholder*. Tanpa adanya kesamaan tujuan sejak awal, kolaborasi cenderung terfragmentasi dan melemahkan efektivitas pengambilan keputusan. Oleh karena itu, penting bagi Telkom untuk membangun *common ground* melalui fasilitasi yang inklusif dan adaptif. Studi terbaru menekankan bahwa fasilitasi dan desain institusional berperan penting dalam menciptakan *alignment* serta memungkinkan partisipasi yang inklusif dalam konteks yang tidak memiliki otoritas dominan (Torfing et al., 2019; Bryson et al., 2021). Fasilitasi juga menjadi mekanisme penting untuk menjaga keberlanjutan interaksi dan membangun kepercayaan antar *stakeholder* dalam lingkungan kolaboratif yang kompleks (Kozuch & Sienkiewicz-Małyjurek, 2016). Hal ini juga tercermin dalam praktik koordinasi internal-eksternal sebagaimana disampaikan oleh salah satu *Account Manager*:

“Langkah yang paling penting adalah memahami pain problem atau kebutuhan utama instansi pemerintah terlebih dahulu. Semakin tepat solusi yang

kita berikan untuk menjawab permasalahan mereka, semakin besar peluang keberhasilan kerja sama dan manfaatnya bagi pemerintah maupun masyarakat. Terkait keuntungan, karena Telkom merupakan BUMN, maka selain wajib mendukung program-program pemerintah, kami juga tetap harus memperoleh keuntungan. Bedanya, keuntungan tersebut pada akhirnya akan kembali ke negara. Lebih baik keuntungan itu masuk ke BUMN dibandingkan ke perusahaan asing atau swasta.” (Wawancara dengan Mas Rori – Account Manager Government Service Telkom Witel Yogya Jateng Selatan)

Dengan demikian, inovasi *co-creation service platform* berbasis operasi memungkinkan Telkom untuk keluar dari tekanan kompetisi harga dalam tender terbuka, dan beralih menuju diferensiasi berbasis nilai. Melalui integrasi antara struktur yang kuat, proses yang adaptif, serta keterlibatan dan motivasi *stakeholder* yang terjaga, Telkom dapat memperkuat posisi tawarnya sekaligus mengoptimalkan *value capture* secara berkelanjutan. Pendekatan ini menegaskan bahwa keberhasilan *co-creation* bergantung pada kemampuan organisasi dalam menjaga momentum kolaborasi secara terus-menerus melalui desain sistem yang adaptif dan partisipatif.

Dan juga, Telkom Witel tidak cukup hanya mengandalkan aplikasi komunikasi umum seperti *Microsoft Teams* untuk menjaga hubungan dengan pelanggan sektor publik. Diperlukan suatu platform operasional kolaboratif yang dirancang khusus untuk mengintegrasikan proses layanan, monitoring kinerja, dan perancangan solusi secara bersama (*co-creation*).

Platform ini berfungsi sebagai ruang kerja digital terpadu antara Telkom dan instansi pemerintah, yang mencakup pengelolaan kontrak, *ticketing* gangguan, serta menjadi ruang perancangan layanan bersama. Dengan pendekatan ini, instansi tidak hanya menjadi pengguna layanan, tetapi juga mitra aktif dalam proses inovasi operasional Telkom.

Secara teoritis, pendekatan *co-creation* dalam inovasi layanan memungkinkan perusahaan dan pelanggan untuk bersama-sama menciptakan nilai melalui interaksi berkelanjutan dan integrasi proses (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Kolaborasi berbasis platform juga terbukti meningkatkan keterikatan

pelanggan dan memperkuat *switching cost* melalui penguncian proses (*process lock-in*) (Nambisan, Lyytinen, Majchrzak & Song, 2017; Cenamor, Sjödin, & Parida, 2019).

Dengan membangun *Co-Creation Service Platform*, Telkom Witel tidak hanya memperkuat hubungan jangka panjang dengan pelanggan sektor publik, tetapi juga meningkatkan mekanisme *value capture* melalui integrasi proses operasional pelanggan ke dalam ekosistem layanan Telkom. Hal ini membuat posisi tawar Telkom semakin kuat karena pelanggan tidak hanya bergantung pada produk, tetapi juga pada sistem kerja dan arsitektur layanan yang dikembangkan bersama. Demikian, ini sejalan dengan pernyataan narasumber dalam wawancara yaitu:

“Kalau bicara soal inovasi value capture, Telkom sebenarnya nggak cuma menangkap nilai dari penjualan utama aja, seperti core business kita di bidang connectivity dan internet. Tapi juga dari layanan tambahan seperti cloud, cybersecurity, data analytic, dan layanan digital lainnya. Sekarang yang sedang naik daun itu data center. Saat ini, data center Telkom ada di beberapa kota, termasuk Yogyakarta bahkan di Kota Baru dan Pugeran ada dua. Jadi, semakin tinggi integrasi solusi yang kita kasih ke pelanggan, sebenarnya semakin besar juga nilai yang bisa kita tangkap” (Wawancara dengan Kak Eci – Account Manager Government Service Telkom Witel Yogya Jateng Selatan)

4.3.4 Kendala dan Tantangan dalam Penerapan Strategi *Value Capture Innovation*

Penerapan strategi *value capture innovation* dalam era digital menghadapi tantangan yang kompleks, terutama karena proses penciptaan dan penangkapan nilai semakin bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengelola rekombinasi pengetahuan (*knowledge recombination*). Studi oleh Kim et al. (2026) menunjukkan bahwa inovasi berbasis *business method patents* sangat dipengaruhi oleh struktur hubungan pengetahuan dan tingkat *cognitive proximity*. Namun, dalam praktiknya, proses ini tidak berjalan tanpa hambatan.

Salah satu tantangan utama adalah ketidakseimbangan dalam *cognitive proximity*. Literatur terbaru menegaskan bahwa kedekatan pengetahuan memang mendorong inovasi, tetapi hanya sampai titik tertentu. Jika terlalu rendah, organisasi kesulitan melakukan integrasi pengetahuan lintas domain; jika terlalu tinggi, justru terjadi *over-embeddedness* yang menghambat eksplorasi ide baru (Balland et al., 2019; Davies & Maré, 2021). Bahkan, penelitian oleh Nan (2024) menunjukkan bahwa *technological proximity* dapat berdampak negatif terhadap inovasi rekombinatif jika tidak diimbangi dengan keberagaman struktur pengetahuan. Hal ini menjadi kendala serius dalam strategi *value capture* karena inovasi yang dihasilkan cenderung inkremental dan kurang menghasilkan nilai diferensiatif.

Selanjutnya, terdapat tantangan dalam mengelola dualitas antara eksploitasi dan eksplorasi pengetahuan. Dalam konteks rekombinasi, Kim et al. (2026) membedakan antara *dominant technologies* dan *spark technologies*. Teknologi dominan lebih mudah dikombinasikan dan mendukung inovasi secara luas, sedangkan teknologi *spark* lebih spesifik namun memiliki kontribusi tinggi terhadap inovasi model bisnis. Namun, penelitian Gao dan Lazarova (2024) menunjukkan bahwa siklus inovasi modern justru membutuhkan kombinasi antara eksploitasi pengetahuan lama dan eksplorasi sumber pengetahuan baru secara simultan. Tantangannya, banyak organisasi cenderung *over-reliance* pada teknologi dominan karena risiko yang lebih rendah, sehingga potensi *value capture* dari inovasi yang lebih disruptif menjadi tidak optimal.

Selain itu, kompleksitas dalam komersialisasi inovasi digital juga menjadi hambatan penting. Dalam konteks *value capture*, inovasi tidak hanya harus diciptakan tetapi juga harus dapat dimonetisasi. Namun, seperti dijelaskan oleh Teodoridis et al. (2022), transformasi pengetahuan menjadi nilai ekonomi melalui paten atau model bisnis sering kali menghadapi kendala biaya, regulasi, serta ketidakpastian pasar. Kim et al. (2026) juga menekankan bahwa meskipun paten metode bisnis memungkinkan perlindungan nilai, prosesnya kompleks dan berisiko karena membuka informasi strategis kepada publik. Hal ini menciptakan dilema antara proteksi dan eksploitasi nilai.

Tantangan berikutnya adalah ketimpangan kapasitas inovasi antar organisasi dan wilayah. Penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan rekombinasi pengetahuan sangat dipengaruhi oleh ekosistem inovasi, seperti ketersediaan sumber daya, jaringan kolaborasi, dan infrastruktur teknologi (Feldman et al., 2015; Rigby et al., 2022). Kim et al. (2026) menemukan bahwa *spark technologies* lebih efektif di wilayah dengan ekosistem inovasi kuat (misalnya metropolitan). Ini menunjukkan bahwa organisasi dengan kapabilitas terbatas akan kesulitan mengimplementasikan strategi *value capture* berbasis inovasi digital, terutama yang membutuhkan integrasi pengetahuan kompleks.

Selain itu, struktur dan akses terhadap jaringan pengetahuan (*knowledge space*) menjadi faktor pembatas. Inovasi rekombinatif memerlukan akses ke berbagai domain pengetahuan yang saling terhubung. Namun, tidak semua organisasi memiliki posisi strategis dalam jaringan tersebut. Menurut Balland et al. (2020), *relatedness density* menentukan peluang suatu entitas untuk mengembangkan teknologi baru. Jika kepadatan keterkaitan rendah, maka peluang inovasi dan *value capture* juga menurun. Hal ini diperkuat oleh temuan bahwa organisasi yang berada di luar klaster inovasi cenderung mengalami keterbatasan dalam memanfaatkan *knowledge spillovers*.

Lebih lanjut, ketidakpastian dalam mengidentifikasi peluang inovasi bernilai tinggi juga menjadi tantangan krusial. Bloom et al. (2020) menunjukkan bahwa produktivitas penelitian dan inovasi cenderung menurun karena semakin sulit menemukan ide yang benar-benar baru dan bernilai. Dalam konteks digital, kompleksitas teknologi dan volume data yang besar justru memperbesar kesulitan dalam menentukan kombinasi pengetahuan yang tepat untuk menghasilkan *value capture* yang optimal.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan menganalisis *bargaining power* Telkom Witel Yogyakarta Jateng Selatan terhadap pelanggan sektor publik serta pengaruhnya terhadap strategi *value capture innovation*. Berdasarkan hasil wawancara mendalam, observasi lapangan, dan analisis data yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

Bargaining power Telkom dibentuk oleh tiga sumber utama yang saling memperkuat: legitimasi institusional sebagai BUMN, keunggulan infrastruktur *fiber optic* dengan jaminan SLA 99%, serta dukungan kantor pusat yang memberikan kredibilitas nasional bagi unit Witel di daerah. Ketiga faktor ini menjadikan Telkom sebagai pilihan yang dipersepsikan paling aman, andal, dan akuntabel oleh instansi pemerintah. Namun kekuatan tawar ini bersifat situasional—dalam skema tender terbuka, regulasi formal pengadaan dan tekanan harga dari kompetitor dapat mereduksi dominasi posisi tersebut secara signifikan.

Kekuatan tawar yang dimiliki Telkom kemudian memengaruhi strategi *value capture* melalui dua mekanisme kunci. Pertama, kepercayaan relasional yang dibangun secara berlapis—dari legitimasi kelembagaan hingga kualitas hubungan interpersonal *Account Manager*—terbukti menjadi penentu utama keberlanjutan kerja sama, bahkan melampaui faktor harga. Kedua, pemanfaatan *data-driven decision making* melalui KPI, survei kepuasan, dan sistem CRM memungkinkan Telkom menyesuaikan layanan dengan kebutuhan spesifik setiap instansi secara lebih akurat, sehingga meningkatkan relevansi nilai yang ditawarkan sekaligus mempertebal posisi tawar perusahaan.

Adapun inovasi *value capture* yang berpotensi dioptimalkan mencakup penguatan analitik data untuk beralih dari kompetisi berbasis harga menuju diferensiasi berbasis nilai, serta pengembangan *Co-Creation Service Platform* yang menjadikan instansi pemerintah bukan sekadar pengguna layanan, melainkan mitra

aktif dalam inovasi operasional Telkom. Kedua pendekatan ini secara organik memperkuat *switching cost* dan keberlanjutan kerja sama jangka panjang.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan *value capture innovation* di sektor publik mensyaratkan integrasi yang sinergis antara legitimasi institusional, kepercayaan relasional, dan kolaborasi berbasis data—bukan bertumpu pada satu faktor tunggal. Telkom Witel Yogyakarta Jateng Selatan memiliki kapasitas yang memadai untuk mengoptimalkan keseluruhan elemen tersebut guna menciptakan dan menangkap nilai secara berkelanjutan di tengah lingkungan layanan pemerintahan yang semakin kompetitif.

5.2 Saran

5.2.1 Rekomendasi Praktis

Berdasarkan temuan penelitian, perusahaan perlu memperkuat mekanisme pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) sebagai fondasi inovasi layanan. Telkom disarankan untuk tidak hanya berhenti pada pendokumentasian kontrak atau SOP secara administratif, tetapi mulai mengonversi keberhasilan solusi digital di satu instansi untuk direplikasi ke instansi lainnya. Sebagai contoh, paket solusi jaringan terintegrasi yang telah sukses diterapkan pada institusi kepolisian harus dikemas kembali menjadi pengetahuan praktis yang dapat ditawarkan AM kepada dinas pemerintah daerah lain dengan penyesuaian konteks lokal. Strategi penggunaan kembali pengetahuan ini akan mempercepat proses penciptaan layanan baru tanpa harus memulai dari nol, sehingga nilai ekonomi dari keahlian internal dapat diamankan melalui kontrak jangka panjang.

Telkom harus lebih proaktif dalam mengomunikasikan legitimasi institusional dan statusnya sebagai BUMN sebagai nilai tambah yang melampaui sekadar harga. Dalam menghadapi tantangan birokrasi dan tender terbuka, perusahaan perlu menonjolkan aspek akuntabilitas dan rendahnya risiko administratif bagi instansi pemerintah jika bekerja sama dengan sesama lembaga negara. Narasi mengenai kontribusi terhadap kedaulatan digital nasional atau "sentimen merah-putih" harus dibarengi dengan bukti konkret mengenai kepatuhan

terhadap standar audit dan tata kelola anggaran yang ketat. Dengan demikian, instansi pemerintah akan melihat Telkom sebagai mitra yang memberikan keamanan secara hukum dan administrasi, yang merupakan prioritas utama dalam ekosistem sektor publik.

Penguatan pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven decision making*) harus diintegrasikan dalam setiap tahapan layanan. Telkom disarankan untuk secara rutin menyajikan visualisasi performa operasional, seperti tingkat kestabilan jaringan dan pencapaian SLA 99%, sebagai instrumen untuk memperkuat posisi tawar saat negosiasi maupun evaluasi kontrak. Penggunaan data yang transparan dan objektif ini akan membangun kepercayaan teknis yang kuat, sekaligus memberikan pemahaman yang lebih jelas kepada pelanggan mengenai manfaat nyata dari solusi digital yang ditawarkan. Literasi data bagi staf di level operasional juga perlu ditingkatkan agar mereka mampu menerjemahkan tren penggunaan layanan pelanggan menjadi rekomendasi perbaikan atau penawaran solusi tambahan yang lebih tepat sasaran.

Terakhir, perusahaan perlu menjaga keseimbangan antara formalitas birokrasi dengan fleksibilitas hubungan interpersonal. Mengingat sebagian besar kerja sama di sektor publik berawal dari kepercayaan, para *Account Manager* disarankan untuk terus meningkatkan kualitas komunikasi dan kehadiran personal mereka di lingkungan instansi mitra. Hubungan interpersonal yang kuat berfungsi sebagai mekanisme penguat agar legitimasi institusional Telkom tetap relevan di mata pelanggan, bahkan di tengah prosedur pengadaan yang kaku. Sinergi yang solid antara dukungan kebijakan dari kantor pusat dengan kelincahan koordinasi tim di level daerah (Witel) akan memastikan bahwa hambatan birokrasi tidak menghalangi kecepatan perusahaan dalam merespons kebutuhan pelanggan dan mengamankan nilai inovasi secara berkelanjutan.

5.2.2 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial bagi Telkom Indonesia Witel Yogya Jateng Selatan menekankan kebutuhan transformasi menuju kemitraan strategis dengan instansi pemerintah, di mana hubungan relasional diposisikan sebagai aset utama yang

menentukan keberhasilan kerja sama. Kepercayaan dan kedekatan perlu dilembagakan melalui komunikasi rutin, peran aktif *Account Manager*, serta sistem CRM terintegrasi yang tidak hanya mendokumentasikan interaksi, tetapi juga mendukung pemanfaatan data secara analitik dan prediktif untuk memahami kebutuhan, memantau kepuasan, serta mengantisipasi peluang pengembangan layanan secara proaktif. Pendekatan ini diperkuat dengan pelibatan instansi dalam *co-creation* melalui forum kolaboratif, *pilot project*, maupun pengembangan *Co-Creation Service Platform* yang memungkinkan pelanggan berpartisipasi dalam perancangan, monitoring, dan evaluasi layanan, sehingga menciptakan solusi yang relevan, meningkatkan keterikatan, dan memperbesar *switching cost*.

Penguatan posisi tawar perlu diarahkan pada diferensiasi berbasis nilai, khususnya dalam skema tender terbuka yang sensitif terhadap harga, dengan menonjolkan keandalan teknis, jaminan SLA, rekam jejak layanan, serta komunikasi *value proposition* sejak tahap pra-tender melalui pendekatan teknis dan relasional. Strategi ini harus ditopang oleh diferensiasi berbasis ekosistem layanan melalui *bundling* solusi digital yang disesuaikan dengan kebutuhan instansi, sehingga mengubah persepsi dari produk standar menjadi solusi terintegrasi bernilai tinggi. Di sisi komersial, fleksibilitas harga menjadi krusial melalui skema kontrak jangka panjang, model berbasis kinerja, dan *managed service* yang didukung koordinasi dengan pusat agar adaptif terhadap kondisi daerah.

Pada aspek operasional dan organisasi, inovasi perlu difokuskan pada pemeliharaan jaringan yang proaktif berbasis *monitoring real-time* dan *preventive maintenance* untuk meningkatkan keandalan layanan, sementara kompetensi *Account Manager* harus diperkuat secara berkelanjutan mencakup kemampuan teknis, negosiasi, pemahaman regulasi, dan analisis kebutuhan pelanggan. Seluruh inisiatif ini perlu ditopang dengan penyederhanaan dan percepatan birokrasi internal melalui mekanisme *fast-track* pada proses tertentu, khususnya untuk kontrak berulang, sehingga meningkatkan efisiensi, responsivitas, dan persepsi Telkom sebagai mitra strategis yang adaptif. Secara keseluruhan, integrasi penguatan relasi, optimalisasi data, kolaborasi inovatif, diferensiasi nilai,

fleksibilitas komersial, keunggulan operasional, dan kapabilitas organisasi menjadi kunci dalam memperkuat *bargaining power* sekaligus memaksimalkan *value capture* di sektor publik.

5.2.3 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan hasil analisis dan keterbatasan yang ada, peneliti mengajukan beberapa saran yang dapat menjadi acuan bagi pengembangan studi di masa depan. Pertama, penelitian ini hanya menggunakan data dan konteks di perusahaan Telkom Witel Yogya Jateng Selatan sehingga perlu pengujian generalisabilitas dalam konteks yang berbeda. Mengingat setiap wilayah operasional dan struktur organisasi memiliki dinamika yang unik, pengujian pada skala yang lebih luas akan memperkuat validitas temuan terkait strategi penangkapan nilai inovasi.

Hasil penelitian ini dapat diuji di perusahaan lain sehingga dapat melihat apakah kesimpulan penelitian ini dapat digeneralisasi, baik pada perusahaan sesama penyedia jasa infrastruktur telekomunikasi maupun sektor industri lain yang juga berinteraksi erat dengan birokrasi pemerintah. Peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan studi komparatif antara perusahaan milik negara (BUMN) dengan perusahaan swasta guna melihat sejauh mana peran legitimasi institusional dan posisi tawar tetap konsisten dalam memengaruhi keberhasilan *value capture innovation*.

Pengembangan penelitian dapat diarahkan pada integrasi variabel-variabel baru yang lebih kompleks, seperti tingkat literasi digital pelanggan atau pengaruh budaya organisasi dalam mempercepat proses *knowledge reuse*. Dengan melibatkan cakupan yang lebih luas dan objek penelitian yang lebih variatif, diharapkan dapat ditemukan model strategis yang lebih komprehensif dalam mengamankan nilai ekonomi dari inovasi layanan di tengah lingkungan birokrasi yang dinamis.

DAFTAR PUSTAKA

- Ashenfelter, O., & Brown, J. N. (1986). Testing the efficiency of employment contracts. *American Economic Review*, 76(4), 526–538.
- Ashworth, R., Boyne, G., & Entwistle, T. (2010). Public service improvement: Theories and evidence. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 1–17.
- Argyres, N. S., & Liebeskind, J. P. (1999). Contractual commitments, bargaining power, and governance inseparability: Incorporating history into transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 24(1), 49–63.
- Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for organizational learning: A literature review. *Management Learning*, 49(5), 566–589.
- Beckett, R. C., & Dalrymple, J. (2017). A systems view of value capture. *Long Range Planning*, 50(3), 381–391.
- Bouncken, R. B., & Fredrich, V. (2021). Coopetition in innovation networks—a systematic literature review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 126, 385–404.
- Carluccio, J. (2020). Bargaining power and the structure of trade. *The World Economy*, 43(4), 956–982.
- Colombo, M. G., Dagnino, G. B., Lehmann, E. E., & Salmador, M. P. (2023). The tensions of value creation and value capture in open innovation. *R&D Management*, 53(1), 11–28.
- Dalla Pozza, I. (2020). Customer relationship management (CRM) implementation: A conceptual framework. *Journal of Relationship Marketing*, 19(2), 121–138.
- Debruyne, M. (2014). Customer centric innovation. *Business Horizons*, 57(5), 581–590.
- Fischer, T. (2011). Managing value capture in product development: A system dynamics perspective. *Strategic Management Journal*, 32(7), 934–958.
- Frohlich, M. T., & Westbrook, R. (2001). Arcs of integration: An international study of supply chain strategies. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(4), 402–424.
- Gustafsson, A., Snyder, H., & Witell, L. (2020). Service innovation: A new conceptualization and path forward. *Industrial Marketing Management*, 89, 188–198.
- Hakizimana, D. (2024). Bargaining power and negotiation dynamics in organizational settings. *International Negotiation*, 29(1), 55–78.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284.

- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 731–744.
- Mihardjo, L. W. W., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2019). Co-creation innovation strategy to develop customer experience orientation and organizational agility in digital transformation era. *Journal of Product Innovation Management*, 36(5), 599–617.
- PT Telkom Indonesia. (2025a). Profil dan Sejarah Telkom. https://www.telkom.co.id/sites/profil-telkom/id_ID/page/profil-dan-riwayat-singkat-22.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing*, 68(4), 293–305.
- Saarijärvi, H., Kannan, P. K., & Kuusela, H. (2013). Value co-creation: Theoretical approaches and practical implications. *Journal of Service Management*, 24(3), 240–271.
- Soltani, Z., Zareie, B., Milani, F. S., & Navimipour, N. J. (2018). The impact of customer relationship management on organizational performance: Evidence from Iran. *Journal of Strategic Marketing*, 26(7), 601–624.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5–23.
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Journal of Business Research*, 57(4), 375–386.
- Sjödén, D., Parida, V., Jovanovic, M., & Visnjic, I. (2019). *Value creation and value capture alignment in business model innovation: A process view on outcome-based business models*. *Journal of Product Innovation Management*, 36(5), 1–20.
- Cunningham, J., & Harney, B. (2012). *Strategy and Strategists*. Oxford University Press.

- Fisk, P. (2016). *Gamechangers: Creating Innovative Strategies for Business and Brands; New Approaches to Strategy, Innovation and Marketing*. John Wiley & Sons.
- Jain, N., & Ahuja, V. (2014). Customer-centricity in the digital era: A study of the factors influencing the purchase decision process of B2C consumers. *International Journal of Online Marketing (IJOM)*, 4(1).
- Jain, N., Ahuja, V., & Medury, Y. (2013). Corporate blogs and their impact on consumer buy-in: A study of the Indian b2c sector. *International Journal of Online Marketing (IJOM)*, 3(1), 1-16.
- Keene, B., & Williams, R. (2013). *The Ecosystem Edge: Sustaining Competitiveness in the Face of Disruption*. Routledge.
- Mitry, D. J., & Smith, D. E. (2009). Convergence in global markets and consumer behaviour. *International Journal of Consumer Studies*, 33(3), 316-321.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Steenbergen, R. V. (2017). *The Ecosystem Economy: How to Maximize Value in a Connected World*. Business Expert Press.
- Ellen B. Mandinach, Margaret Honey, & Daniel Light. (2006). *A theoretical framework for data-driven decision making*. New York: Education Development Center (EDC), Center for Children and Technology.
- Bodendorf, F., & Franke, J. (2024). Examining the dynamics of bargaining power in buyer-supplier negotiations: Insights from a case study in the German automotive industry. *International Journal of Production Research*, 62(16), 5828–5849.
- Kelly, S., & Chicksand, D. (2024). *A critical exploration of bargaining in purchasing and supply management: A systematic literature review*. *Group Decision and Negotiation*, 33(3), 617–646.
- Zhu, Y., & Yu, D. (2024). Digital transformation and firms' bargaining power: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 183, Article 114824.
- Das, B. C., Mahabub, S., & Hossain, M. R. (2024). Empowering modern business intelligence (BI) tools for data-driven decision-making: Innovations with AI and analytics insights. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(6), 8333–8346. <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.3800>
- Östberg, L., Snyder, K., & Lilja, J. (2026). Key factors driving the co-creation of collaborative improvement and innovation in rural development ecosystems. *Journal of Service Theory and Practice*, 36(7), 24–45. <https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2025-0177>

LAMPIRAN

Lampiran 1 Daftar Pertanyaan Wawancara

Pengaruh Bargaining Power terhadap Strategi Value Capture

(Bagaimana kekuatan tawar Telkom memengaruhi kemampuan menangkap nilai dari layanan kepada instansi pemerintah)

1. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana posisi Telkom saat bernegosiasi dengan instansi pemerintah?
2. Apakah Telkom punya posisi tawar yang kuat atau justru sering menyesuaikan permintaan instansi?
3. Bagaimana posisi tawar tersebut berpengaruh terhadap hasil kerja sama misalnya harga, durasi kontrak, atau keuntungan bagi Telkom?
4. Apakah birokrasi atau aturan pemerintah membuat Telkom sulit dalam mengatur strategi penawaran atau inovasi layanannya?
5. Bisa diceritakan contoh pengalaman ketika Telkom punya posisi tawar yang kuat atau lemah, dan apa dampaknya terhadap hasil kerja sama?

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kekuatan Tawar Telkom

(Apa saja hal yang membuat posisi Telkom kuat atau lemah dalam kerja sama dengan instansi pemerintah)

1. Menurut Bapak/Ibu, apa faktor utama yang membuat posisi tawar Telkom menjadi kuat saat bekerja sama dengan instansi pemerintah?
2. Sebaliknya, hal apa yang membuat posisi Telkom kadang jadi lemah dalam negosiasi dengan pihak pemerintah?
3. Apakah adanya pesaing seperti Indosat, ICON+, atau penyedia layanan lain berpengaruh terhadap posisi Telkom?
4. Bagaimana pengaruh sistem anggaran dan proses tender pemerintah terhadap kekuatan tawar Telkom?
5. Seberapa besar pengaruh hubungan baik atau kepercayaan antar lembaga terhadap keberhasilan kerja sama Telkom dengan instansi pemerintah?

6. Apakah pelanggan pemerintah melihat layanan Telkom berbeda dari penyedia lain, atau masih dianggap sama saja?
7. Apakah dukungan dari kantor pusat Telkom membantu Witel dalam memperkuat posisi di daerah?

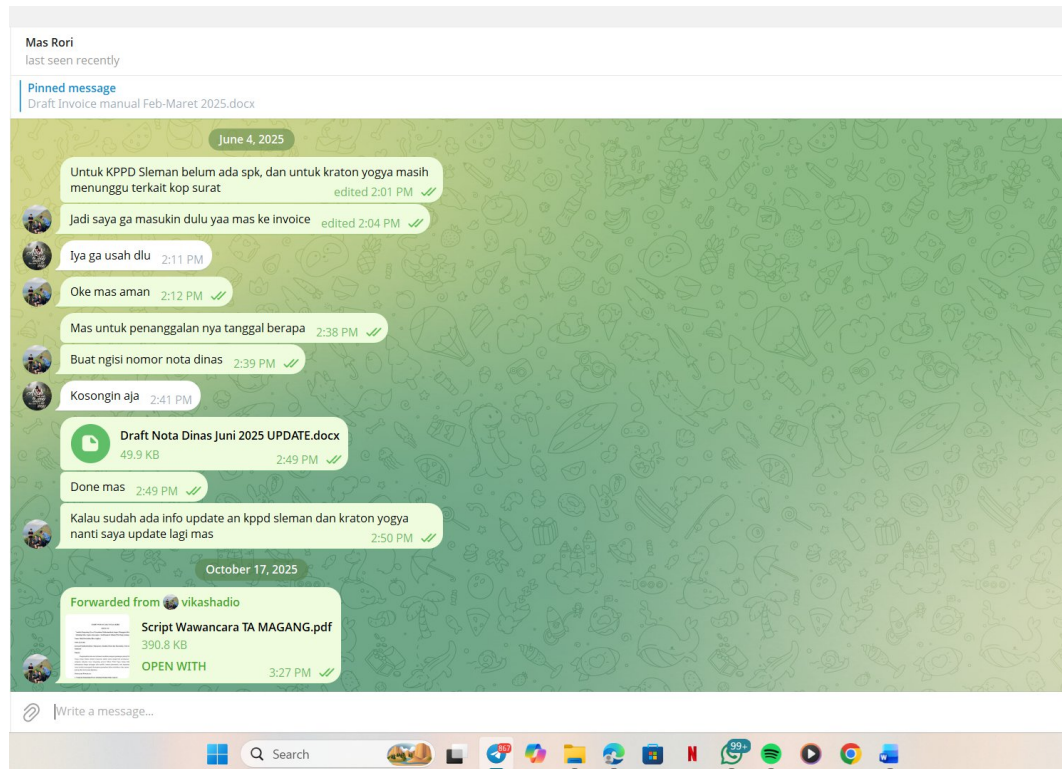
Inovasi Value Capture Berdasarkan Posisi Tawar

(Bagaimana Telkom bisa mengoptimalkan inovasi dan menangkap nilai ekonomi dari layanannya)

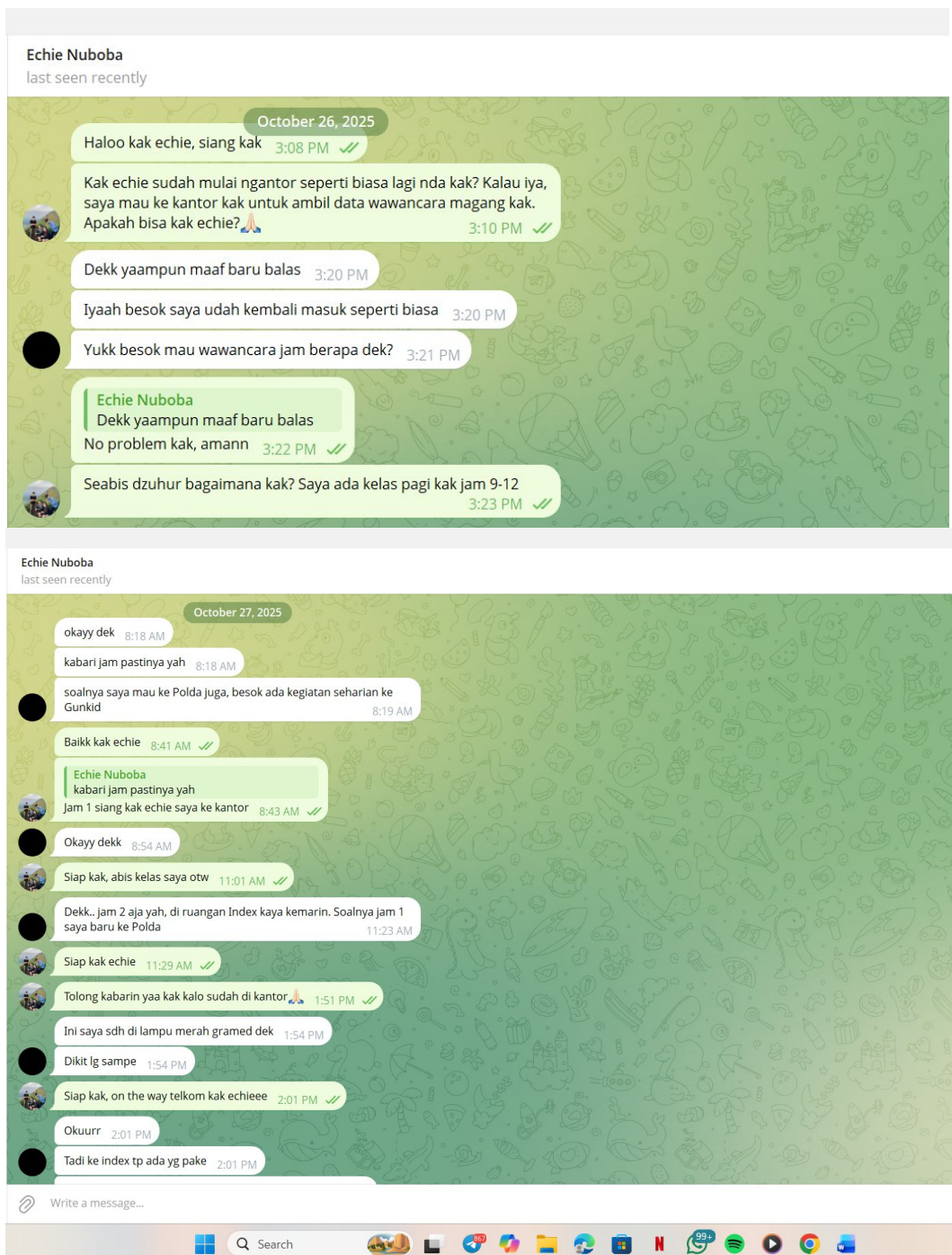
1. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana Telkom menangkap keuntungan atau nilai dari layanan yang diberikan ke instansi pemerintah?
2. Apakah Telkom sudah punya cara untuk mengukur seberapa besar nilai atau manfaat yang diperoleh dari inovasi layanan digitalnya?
3. Bagaimana cara Telkom melibatkan pelanggan (instansi pemerintah) dalam proses pengembangan layanan baru?
4. Apakah Telkom biasanya mendapat umpan balik (masukan) dari instansi setelah layanan digunakan?
5. Apakah masukan tersebut digunakan untuk memperbaiki atau mengembangkan layanan berikutnya?
6. Apakah sistem *Customer Relationship Management (CRM)* sudah digunakan untuk menjaga hubungan dan memahami kebutuhan pelanggan pemerintah?
7. Menurut Bapak/Ibu, inovasi seperti apa yang bisa dilakukan Telkom agar lebih sesuai dengan kebutuhan instansi pemerintah?
8. Apa langkah yang paling penting agar Telkom bisa menyeimbangkan antara menciptakan layanan baru dan mendapatkan keuntungan dari kerja sama dengan pemerintah?

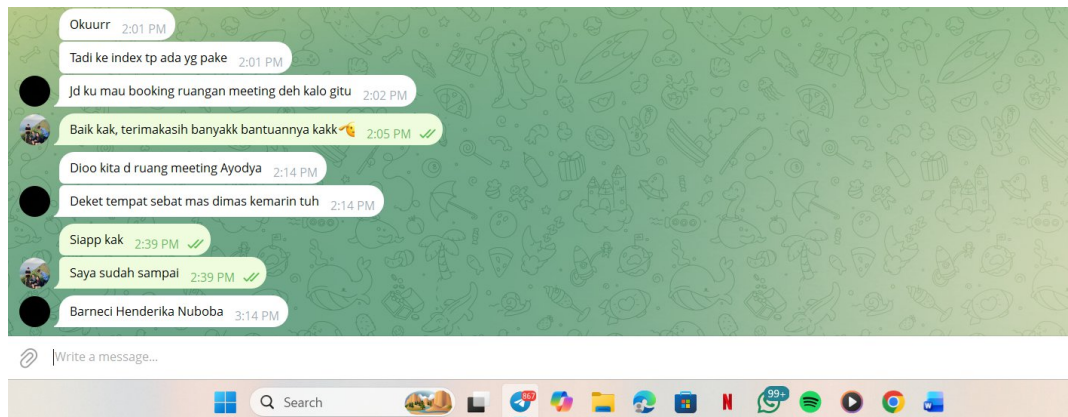
Lampiran 2 Sesi Wawancara dengan Para Narasumber di Telkom Witel Yogya Jateng Selatan

1. Account Manager Government Service (GS) Telkom Witel Yogya Jateng Selatan (Rori Prihantoro)



2. Account Manager Government Service (GS) Telkom Witel Yogya Jateng Selatan (Barneci Henderika Nuboba)





3. Admin Support Government Service (GS) Telkom Witel Yogya Jateng Selatan (Dimas Januar Putra)



Lampiran 3 Transkrip Hasil Wawancara

1. Transkrip Wawancara - Rori Prihantoro

A: Muh Diovikasha Zikra Algifari (Penyusun)

**B: Rori Prihantoro (*Account Manager Government Service Telkom Witel
Yogya Jateng Selatan*)**

Pengaruh Bargaining Power terhadap Strategi Value Capture

- A :** "Assalamualaikum Wr Wb, selamat siang Mas Rori. Jadi pada kesempatan hari ini, saya akan melakukan metode wawancara untuk keperluan tugas akhir magang saya mas. Sebelum saya memulai kepada pertanyaan-pertanyaan yang akan diberikan, saya ingin mengucapkan terimakasih banyak ke Mas Rori karena sudah menyempatkan waktunya yang sangat berharga untuk bersedia menjadi responden tugas akhir magang saya mas"
- B :** Waalaikumsalam Wr Wb, sama-sama Mas Dio"
- A :** "Baik Mas Rori, lanjut ke pertanyaan pertama. Menurut Mas Rori, bagaimana posisi Telkom saat bernegosiasi dengan instansi pemerintah?"
- B :** Oke, untuk posisi Telkom dalam bernegosiasi dengan pemerintah, tentunya di Telkom itu ada berbagai segmen, seperti Business Service, Enterprise Service, dan Government Service. Nah, untuk Government Service ini memang khusus melayani instansi pemerintah. Posisi tawar Telkom sendiri, karena merupakan BUMN atau milik negara, saya kira cukup baik di lingkungan pemerintah
- A :** Untuk pertanyaan kedua, apakah Telkom memiliki posisi tawar yang kuat, atau justru sering menyesuaikan permintaan instansi itu sendiri?
- B :** Oke Mas Dio, karena kita adalah BUMN, posisi tawar Telkom memang cukup kuat. Telkom memiliki tugas untuk mencari revenue atau keuntungan bisnis yang nantinya sebagian hasilnya kembali ke pemerintah, karena sekitar 51-52% saham Telkom dimiliki oleh pemerintah. Jadi, kalau ditanya apakah Telkom kuat atau sering menyesuaikan permintaan instansi, jawabannya: Telkom kuat, tetapi tetap perlu menyesuaikan. Karena setiap instansi memiliki kebutuhan yang berbeda-beda, sehingga perlu dilakukan diskusi agar solusi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan masing-masing instansi
- A :** Baik Mas Rori, cukup jelas. Lanjut ke pertanyaan ketiga, Bagaimana posisi tawar tersebut berpengaruh terhadap hasil kerja sama, misalnya dalam hal harga, durasi kontrak, atau keuntungan bagi Telkom?"
- B :** Yang pertama, soal harga. Dalam kerja sama dengan instansi pemerintah, harga sudah diatur berdasarkan regulasi di masing-masing kabupaten atau kota, karena setiap daerah memiliki batasan harga produk sendiri. Jadi, Telkom menyesuaikan dengan ketentuan harga di wilayah kerja sama

tersebut. Untuk durasi kontrak, biasanya justru lebih menguntungkan karena mayoritas kerja sama dengan instansi pemerintah berlangsung selama satu tahun umumnya dari Januari hingga Desember

- A :** Baik. Untuk pertanyaan keempat, sekarang Mas Rori menjabat sebagai Account Manager di Government Service Division yang memang berhubungan langsung dengan instansi pemerintah. Apakah birokrasi atau aturan pemerintah membuat Telkom kesulitan dalam mengatur strategi penawaran atau inovasinya?”
- B :** Kalau dari sisi birokrasi atau aturan pemerintah, sebenarnya tergantung dari sudut pandangnya. Dari sudut pandang kami, birokrasi itu justru berfungsi untuk menjaga agar penggunaan anggaran pemerintah yang bersumber dari uang rakyat dapat dilakukan secara tepat guna dan tepat sasaran. Jadi, aturan atau birokrasi tersebut penting untuk memastikan bahwa anggaran digunakan dengan efektif, efisien, dan memberikan manfaat yang luas bagi instansi penerima anggaran. Dengan kata lain, birokrasi bukan menjadi hambatan, melainkan bentuk pengawasan agar penggunaan dana publik lebih akuntabel
- A :** Baik, untuk pertanyaan kelima. Apakah Mas Rori bisa memberikan contoh pengalaman ketika Telkom memiliki posisi tawar yang kuat atau justru lemah? Dan bagaimana dampaknya terhadap hasil kerja sama tersebut?
- B :** Contohnya, ketika di wilayah DIY, Telkom menjadi satu-satunya BUMN yang memiliki jaringan fiber optic (FO) atau infrastruktur internet terluas di provinsi ini. Hal tersebut tentu memberikan posisi tawar yang kuat dibandingkan kompetitor lainnya. Akibatnya, sebagian besar instansi pemerintah di kabupaten/kota di DIY lebih memilih menggunakan produk-produk Telkom, terutama layanan bandwidth atau internet service berbasis fiber optic. Karena untuk kebutuhan pemerintah, kestabilan koneksi menjadi hal utama dan Telkom mampu menyediakan hal itu lebih baik daripada jaringan GSM atau radio yang relatif kurang stabil. Jadi, keunggulan infrastruktur tersebut memperkuat posisi Telkom dalam menjalin kerja sama dengan instansi pemerintah
- A :** Baik, terima kasih banyak Mas Rori atas penjelasannya. Secara garis besar, wawancara ini telah memberikan gambaran yang jelas mengenai kekuatan tawar Telkom dan bagaimana hal tersebut berpengaruh terhadap strategi value capture perusahaan dalam menyediakan produk dan layanan digital bagi instansi pemerintah

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kekuatan Tawar Telkom

- A :** Lanjut kepada beberapa pertanyaan Mas Rori tentang subtopik faktor-faktor yang Mempengaruhi Kekuatan Tawar Telkom, apa faktor utama yang membuat posisi tawar Telkom menjadi kuat saat bekerja sama dengan instansi pemerintah?”
- B :** Seperti yang saya sampaikan sebelumnya, faktor pertama yang membuat Telkom memiliki posisi tawar yang kuat adalah karena Telkom merupakan BUMN. Sebagai perusahaan milik negara, sebagian dari

keuntungan Telkom akan kembali lagi ke pemerintah. Itu yang menjadi salah satu kekuatan utama. Faktor kedua adalah jaringan fiber optic Telkom yang masih menjadi yang terluas di wilayah Yogyakarta. Hal ini menjadikan Telkom sebagai penyedia layanan dengan jangkauan paling luas dan stabil di daerah tersebut

- A :** Baik, selanjutnya, hal apa yang menurut Mas Rori dapat membuat posisi Telkom justru menjadi lemah dalam negosiasi dengan pihak pemerintah?”
- B :** Kalau faktor yang bisa melemahkan, tentu tetap ada. Contohnya, karena Telkom adalah BUMN, maka secara birokrasi prosesnya cukup panjang dan kompleks. Berbeda dengan perusahaan swasta yang biasanya memiliki proses pengambilan keputusan lebih cepat dan fleksibel. Jadi, dalam beberapa hal, birokrasi internal Telkom yang cukup panjang ini bisa menjadi faktor yang sedikit melemahkan posisi Telkom dalam negosiasi
- A :** Oke, siap. Untuk pertanyaan berikutnya, apakah adanya pesaing seperti Indosat, Icon Plus, dan penyedia layanan lain berpengaruh terhadap posisi Telkom itu sendiri?
- B :** Pasti berpengaruh, karena dalam kerja sama dengan pemerintah biasanya selalu ada lebih dari satu penyedia layanan sebagai backup. Jadi, kami di Telkom berusaha untuk tetap berkolaborasi dengan para penyedia lain dalam melayani suatu Pemkab atau Pemda. Biasanya, yang membedakan hanyalah porsi kerja samanya instansi pemerintah akan menyesuaikan dari sisi anggaran dan kebutuhan, serta menentukan penyedia mana yang memiliki kapasitas dan stabilitas layanan terbaik
- A :** Baik. Lalu bagaimana pengaruh sistem anggaran dan proses standar pemerintah terhadap kekuatan tawar Telkom?”
- B :** Sistem anggaran pemerintah biasanya dimulai di awal tahun dan berakhir pada bulan Desember. Karena di Telkom sudah ada divisi khusus yaitu Government Service Division, kami memang ditugaskan secara spesifik untuk menangani sektor pemerintahan. Jadi, kami sudah memahami dengan baik aturan-aturan, standar, dan birokrasi yang berlaku di instansi pemerintah. Hal ini justru membantu Telkom dalam menjaga posisi tawarnya, karena kami dapat menyesuaikan dengan regulasi dan prosedur yang ada
- A :** Baik. Selanjutnya, seberapa besar pengaruh hubungan baik atau kepercayaan antar lembaga terhadap keberhasilan kerja sama Telkom dengan instansi pemerintah?”
- B :** Menurut saya, pengaruhnya sangat besar bisa mencapai 70 hingga 80 persen. Sebagian besar kontrak atau kerja sama dengan instansi pemerintah berawal dari kepercayaan. Bagaimana kami memberikan layanan, menangani after-sales service, merespons gangguan, dan memenuhi kebutuhan pelanggan akan sangat menentukan tingkat kepercayaan tersebut. Jika kami mampu memberikan pelayanan yang baik dan responsif, biasanya kepercayaan itu akan tumbuh, dan di tahun-tahun berikutnya mereka akan kembali memilih Telkom sebagai mitra kerja sama

- A** : Menarik, Mas. Kalau begitu, apakah pelanggan pemerintah melihat layanan Telkom berbeda dari penyedia lain, atau justru menganggapnya sama saja? Dengan kata lain, apakah mereka melihat ada value capture yang lebih besar ketika berlangganan dengan Telkom?”
- B** : Kalau melihat dari sisi pelanggan pemerintah, mereka memang menganggap Telkom berbeda. Pertama, karena jaringan Telkom paling luas dan stabil. Kedua, karena Telkom merupakan BUMN, banyak instansi pemerintah yang merasa bahwa menggunakan layanan Telkom juga berarti mendukung lembaga negara. Mereka melihat bahwa uang yang dibelanjakan kepada Telkom akan kembali ke negara dalam bentuk keuntungan BUMN. Jadi ada rasa tanggung jawab dan sense of nation di situ, yang menjadi nilai tambah dibandingkan dengan penyedia lain
- A** : Baik, Mas. Pertanyaan terakhir untuk poin faktor-faktor yang memengaruhi kekuatan tawar Telkom — apakah dukungan dari kantor pusat Telkom membantu Witel Yogyakarta Jateng Selatan dalam memperkuat posisinya di daerah-daerah tertentu?
- B** : Tentu saja, karena kami selalu berkoordinasi dan berkolaborasi dengan kantor pusat, terutama terkait solusi-solusi baru yang mungkin belum pernah diterapkan di wilayah kami. Melalui komunikasi dengan pusat, kami sering mendapatkan masukan, informasi, dan referensi rencana kerja atau strategi dari wilayah lain di seluruh Indonesia. Pertukaran informasi seperti ini sangat membantu kami dalam menerapkan solusi yang lebih efektif di daerah, termasuk di Yogyakarta. Jadi dukungan dari pusat sangat penting dalam memperkuat posisi Telkom di daerah
- A** : Baik, terima kasih banyak Mas Rory atas penjelasannya. Dari pembahasan ini dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor seperti status BUMN, infrastruktur jaringan yang luas, hubungan kepercayaan dengan pelanggan, dan dukungan dari kantor pusat menjadi elemen penting dalam memperkuat posisi tawar Telkom Witel Yogyakarta Jateng Selatan di sektor pemerintahan

Inovasi Value Capture Berdasarkan Posisi Tawar

- A** : Menurut saya, keuntungan bekerja sama dengan pemerintah adalah adanya jaminan kepastian pembayaran. Pekerjaan yang dilakukan pasti akan dibayar karena dijamin oleh pemerintah. Itu yang paling terasa sebagai nilai utama dari kerja sama tersebut
- B** : Menurut saya, keuntungan bekerja sama dengan pemerintah adalah adanya jaminan kepastian pembayaran. Pekerjaan yang dilakukan pasti akan dibayar karena dijamin oleh pemerintah. Itu yang paling terasa sebagai nilai utama dari kerja sama tersebut
- A** : Apakah Telkom sudah memiliki cara untuk mengukur seberapa besar nilai atau manfaat yang diperoleh dari inovasi layanan digitalnya?
- B** : Mungkin secara alat ukur, kami melakukannya melalui survei. Sesekali Telkom mengadakan survei internal untuk mengukur kepuasan atau efektivitas layanan yang diberikan. Namun, sebenarnya yang paling berhak melakukan pengukuran menyeluruh biasanya pihak eksternal.

Meski begitu, Telkom tetap memiliki mekanisme sampling survey secara internal sebagai bentuk evaluasi berkala

- A** : Baik. Bagaimana cara Telkom melibatkan pelanggan atau instansi pemerintah dalam proses pengembangan layanan baru?”
- B** : Oh, pasti dilibatkan Mas Dio. Khusus di instansi pemerintah, banyak produk Telkom bersifat custom. Artinya, kebutuhan layanan biasanya disampaikan langsung oleh instansi kepada kami. Dari situ, kami akan berdiskusi untuk mencari solusi yang bisa diimplementasikan di kabupaten/kota atau instansi tersebut. Jika di wilayah itu belum pernah ada contohnya, kami akan berkoordinasi dengan kantor pusat untuk mencari referensi atau solusi yang sesuai. Biasanya, penyesuaian juga memperhatikan faktor budaya atau karakteristik lokal di daerah tersebut. Jadi, proses pengembangannya selalu melibatkan diskusi dan perencanaan bersama pihak pemerintah
- A** : Apakah Telkom biasanya menerima umpan balik atau feedback dari instansi setelah layanan digunakan atau dipasang
- B** : Tentu, kami selalu menerima umpan balik. Feedback biasanya diberikan melalui proses administrasi sebelum pembayaran dilakukan, yaitu pada tahap Berita Acara Serah Terima atau BAST. Dio juga mungkin pernah melihat dokumen BAST saat magang di Telkom. Nah, dari dokumen itu, instansi hanya akan menandatangani jika layanan yang diberikan sudah sesuai dengan kebutuhan dan ekspektasi mereka. Kalau masih ada kekurangan, misalnya poin A, B, atau C belum terpenuhi, maka pihak instansi akan memberikan catatan perbaikan sebelum BAST ditandatangani. Jadi, kalau dokumen sudah disetujui dan ditandatangani, artinya feedback yang diberikan sudah terpenuhi dengan baik
- A** : Apakah masukan tersebut nantinya digunakan untuk memperbaiki atau mengembangkan layanan berikutnya Mas Rori?”
- B** : Tentu. Semua masukan dari instansi akan kami sampaikan ke tim Solution Telkom. Tim tersebut bertugas untuk mengembangkan layanan agar lebih efektif dan lebih sesuai dengan kebutuhan pelanggan, khususnya instansi pemerintah
- A** : Apakah sistem Customer Relationship Management (CRM) sudah digunakan untuk menjaga hubungan dan memahami kebutuhan pelanggan pemerintah?
- B** : Ya, sudah. CRM merupakan salah satu panduan utama kami dalam mengelola hubungan antara Telkom dan pelanggan, terutama di sektor pemerintahan. Sistem ini membantu kami memahami kebutuhan pelanggan, memantau riwayat kerja sama, serta menjaga hubungan baik secara berkelanjutan
- A** : Menurut Mas Rori sendiri, inovasi seperti apa yang bisa dilakukan Telkom agar lebih sesuai dengan kebutuhan instansi pemerintah di masa depan?
- B** : Kalau bicara inovasi, tentu harus terus berkembang seiring dengan perkembangan zaman. Dulu mungkin kebutuhan jaringan 100 Mbps sudah dianggap cukup untuk satu kantor. Tapi sekarang, dengan

meningkatnya kualitas dan ukuran file seperti gambar dan video, kebutuhan bandwidth juga meningkat — bahkan bisa mencapai 1 Gbps. Jadi, inovasi harus selalu disesuaikan dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan pelanggan. Telkom memiliki tim Research and Development (R&D) yang terus mengembangkan produk baru agar tetap relevan dan kompetitif. Kuncinya adalah jangan berhenti di apa yang kita punya sekarang harus terus aware terhadap perubahan dan kebutuhan pasar.

- A** : Lanjut ke pertanyaan terakhir yang juga akan menjadi penutup wawancara hari ini. Apa langkah yang paling penting agar Telkom dapat menyeimbangkan antara menciptakan layanan baru dan mendapatkan keuntungan dari kerja sama dengan pemerintah?”
- B** : Langkah yang paling penting adalah memahami pain problem atau kebutuhan utama instansi pemerintah terlebih dahulu. Semakin tepat solusi yang kita berikan untuk menjawab permasalahan mereka, semakin besar peluang keberhasilan kerja sama dan manfaatnya bagi pemerintah maupun masyarakat. Terkait keuntungan, karena Telkom merupakan BUMN, maka selain wajib mendukung program-program pemerintah, kami juga tetap harus memperoleh keuntungan. Bedanya, keuntungan tersebut pada akhirnya akan kembali ke negara. Lebih baik keuntungan itu masuk ke BUMN dibandingkan ke perusahaan asing atau swasta, karena manfaatnya akan berputar kembali ke pemerintah. Untuk menjaga keseimbangan, maka inovasi harus tetap berangkat dari kebutuhan nyata (pain problem), sementara aspek profitabilitas juga harus diperhitungkan agar perusahaan dapat terus beroperasi dan memberikan kontribusi bagi negara
- A** : Saya mengucapkan terima kasih banyak atas waktu dan kesempatan yang telah Mas Rory berikan untuk berbagi pengalaman dan pandangannya terkait pelaksanaan kerja sama antara Telkom Witel Yogyakarta Jateng Selatan dengan instansi pemerintah. Informasi yang Mas Rory sampaikan sangat bermanfaat bagi saya dalam penyusunan tugas akhir berjudul “Analisis Bargaining Power Perusahaan Telekomunikasi dengan Pelanggan Sektor Publik terhadap Value Capture Innovation: Studi Kasus di Telkom Witel Yogyakarta Jateng Selatan. Semoga hasil penelitian ini nantinya dapat memberikan kontribusi positif bagi Telkom, khususnya dalam memperkuat posisi tawar serta mengoptimalkan strategi inovasi layanan di sektor pemerintahan. Sekali lagi saya ucapkan terima kasih atas kerja sama dan kesediaan Mas Rory untuk berpartisipasi dalam wawancara ini. Apabila di kemudian hari saya membutuhkan klarifikasi atau tambahan informasi, apakah saya diperbolehkan untuk menghubungi kembali Mas Rori? Terima kasih banyak atas kerja sama dan dukungannya. Semoga hasil wawancara dan penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dan negara. Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

B : Boleh Dio. Waalaikumsalam warahmatullahi wabarakatuh

2. Transkrip Wawancara – Barneci Henderika Nuboba

A: Muh Diovikasha Zikra Algifari (Penyusun)

**B: Barneci Henderika Nuboba (*Account Manager Government Service*
Telkom Witel Yogya Jateng Selatan)**

Pengaruh Bargaining Power terhadap Strategi Value Capture

A : “Selamat siang, Kak Eci. Perkenalkan, nama saya Muh Diovikasha Zikra Algifari dari Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Tujuan saya mewawancarai Kak Eci adalah untuk mendapatkan informasi mendalam mengenai pandangan para Account Manager Telkom Witel Yogyakarta dan Selatan, khususnya terkait kekuatan tawar Telkom dalam hubungannya dengan pelanggan sektor publik atau instansi pemerintah. Selain itu, saya juga ingin memahami bagaimana kekuatan tawar tersebut memengaruhi kemampuan perusahaan dalam melakukan value capture innovation pada produk dan layanan digitalnya. Baik, saya akan lanjut ke pertanyaan pertama. Menurut Kak Eci sendiri, bagaimana posisi Telkom saat bernegosiasi dengan instansi pemerintah?”

B : “Siang Dek. Langsung aja ya. Menurut saya, selama menjadi Account Manager, posisi Telkom saat bernegosiasi dengan instansi pemerintah—khususnya dengan sektor militer dan kepolisian yang saat ini saya tangani, seperti Polda DIY—itu sangat kuat. Hal ini karena Telkom sudah memiliki reputasi dan kapasitas infrastruktur yang unggul dibandingkan penyedia layanan internet (ISP) lainnya di Indonesia. Selain itu, Telkom merupakan perusahaan telekomunikasi milik negara (BUMN), sehingga posisi tawar Telkom di mata instansi pemerintah menjadi sangat kuat, terutama di sektor kepolisian”

A : “Untuk pertanyaan kedua, apakah Telkom memiliki posisi tawar yang kuat atau justru sering menyesuaikan permintaan dari instansi?”

B : “Dalam banyak kasus, Telkom memang memiliki posisi tawar yang kuat, baik dari sisi teknis maupun infrastruktur. Kalau di internal Telkom sendiri, jaringan infrastruktur kita merupakan kebanggaan dan kekuatan utama. Sebagai gambaran, kabel fiber optic Telkom jika ditarik panjangnya bisa mengelilingi bumi hingga empat kali. Jadi, dari sisi infrastruktur kita sangat unggul. Oleh karena itu, dalam negosiasi, kita jarang menyesuaikan secara berlebihan terhadap permintaan instansi, karena mereka pun sudah memahami keunggulan Telkom dibanding ISP lain”

- A :** "Bagaimana posisi tawar tersebut berpengaruh terhadap hasil kerja sama? Misalnya dari sisi harga, durasi kontrak, atau keuntungan bagi Telkom sendiri?"
- B :** "Posisi tawar yang kuat memungkinkan Telkom memperoleh harga dan durasi kontrak yang lebih menguntungkan. Selain layanan internet, Telkom juga memiliki berbagai produk digital yang bisa mendukung bisnis utama kami. Namun, ketika posisi tawar melemah—biasanya karena adanya pesaing yang menawarkan harga jauh lebih murah—hal itu bisa menjadi tantangan. Meski demikian, Telkom tetap unggul dalam layanan after-sales. Kami memberikan jaminan service level hingga 99%, terutama bagi pelanggan pemerintahan atau kepolisian. Jika terjadi kendala jaringan, kami wajib menyelesaikannya dalam waktu maksimal 1x24 jam"
- A :** "Apakah birokrasi atau aturan pemerintah membuat Telkom kesulitan dalam mengatur strategi penawaran atau inovasi layanannya?"
- B :** "Ya, pengaruh birokrasi dan regulasi dari pemerintah memang cukup membatasi fleksibilitas Telkom. Di sisi lain, Telkom sebagai BUMN juga memiliki regulasi internal tersendiri. Kadang, kedua hal tersebut bisa saling berbenturan dalam hal penentuan harga maupun skema bisnis. Proses administrasi yang panjang juga bisa memperlambat peluncuran produk-produk baru. Namun, di sisi positifnya, aturan ini mendorong Telkom untuk terus memperkuat kepatuhan dan transparansi dalam menjalin kerja sama dengan instansi pemerintah"
- A :** "apakah Kak Eci bisa menceritakan pengalaman ketika Telkom memiliki posisi tawar yang kuat atau lemah, serta bagaimana dampaknya terhadap hasil kerja sama?"
- B :** "Baik Dek, contoh posisi tawar yang kuat terjadi pada kerja sama Telkom dengan Polda DIY. Secara regulasi dan kontraktual, Telkom memiliki kontrak langsung dengan Mabes Polri melalui kontrak induk atau umbrella contract. Kontrak tersebut menjadi dasar bagi kerja sama antara Telkom di daerah—seperti Telkom Witel Yogyakarta dan Selatan—dengan instansi di bawahnya, seperti Polda DIY. Dengan adanya kontrak payung ini, proses kerja sama berjalan lancar dan stabil. Dari sisi hubungan (intimacy) dengan klien juga baik, sehingga proses negosiasi tidak terlalu sulit dilakukan. Secara keseluruhan, kerja sama antara Telkom dan instansi pemerintah dalam hal ini berjalan dengan baik dan saling menguntungkan"

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kekuatan Tawar Telkom

- A :** "Menurut Kak Eci sendiri, apa faktor utama yang membuat posisi tawar Telkom menjadi kuat saat bekerja sama dengan instansi pemerintah?"
- B :** "Faktor utama yang membuat posisi tawar Telkom kuat tentu saja adalah reputasinya sebagai perusahaan telekomunikasi milik negara atau BUMN. Itu yang pertama. Jadi, ketika kita bekerja sama dengan instansi pemerintah, cukup dengan menyampaikan bahwa kita sesama "Merah Putih", itu sudah memberikan nilai kepercayaan tersendiri. Kemudian yang kedua adalah dari

sisi teknis, yaitu infrastruktur Telkom. Tidak hanya fiber optic, tetapi juga satelit, layanan cloud, dan data center yang menjadi produk-produk unggulan Telkom dalam menjawab kebutuhan instansi pemerintahan. Selanjutnya, faktor ketiga yaitu keamanan dan keandalan layanan Telkom, terutama dari sisi after-sales service. Layanan purna jual ini menjadi pembeda utama Telkom dibanding penyedia layanan internet lain. Dan terakhir, kekuatan Telkom juga berasal dari banyaknya anak perusahaan dalam Telkom Group, yang dapat memberikan solusi menyeluruh bagi berbagai kebutuhan instansi, termasuk yang saat ini saya tangani seperti Polda DIY”

A : ”Sebaliknya, hal apa yang membuat posisi tawar Telkom kadang menjadi lemah dalam negosiasi dengan pihak pemerintahan Kak Eci?”

B : ”Faktor pertama yang sering membuat posisi Telkom menjadi lemah adalah harga. Telkom dikenal memiliki harga yang relatif lebih tinggi dibanding pesaing lain, sehingga sering kali menghadapi pelanggan yang price sensitive. Namun, tentu kita tidak bisa serta-merta menurunkan harga hanya karena permintaan pelanggan dan itulah gunanya proses negosiasi. Kedua, keterbatasan fleksibilitas akibat kebijakan internal. Sebagai BUMN, Telkom memiliki tanggung jawab tidak hanya untuk menjual produk, tetapi juga untuk menjalankan fungsi publik dan mendukung kepentingan negara. Ketiga, proses birokrasi dalam tender juga menjadi tantangan tersendiri. Baik dari pihak pemerintah maupun Telkom sendiri, keduanya memiliki prosedur yang ketat, sehingga proses negosiasi dan kesepakatan bisa menjadi lebih lambat”

A : ”Apakah adanya pesaing seperti provider lain semisalnya Indosat, Icon Plus, atau penyedia layanan lainnya berpengaruh terhadap posisi Telkom?”

B : ”Iya, tentu berpengaruh. Contohnya seperti Icon Plus yang merupakan anak perusahaan PLN. Mereka memiliki keunggulan di sisi infrastruktur kelistrikan, karena tiang-tiang listrik yang mereka miliki lebih banyak dibanding tiang milik Telkom. Namun demikian, Telkom memiliki keunggulan yang berbeda, yaitu dari sisi layanan after-sales. Itulah yang menjadi nilai jual utama kita di mata pelanggan. Selain harga, Telkom juga menonjol karena kualitas layanan dan kecepatan penanganan kendala jaringan yang lebih baik dibanding ISP lain”

A : ”Bagaimana pengaruh sistem anggaran dan proses tender pemerintah terhadap kekuatan tawar Telkom?”

B : “Untuk pelanggan yang saya tangani, yaitu Polda DIY, prosesnya tidak melalui tender karena menggunakan sistem penunjukan langsung berdasarkan kontrak induk atau umbrella contract antara Telkom dan Mabes Polri. Namun, untuk instansi lain seperti Pemda, Pemkot, atau Pemkab, biasanya memang melalui mekanisme tender. Dari pengalaman rekan-rekan Account Manager lain, sistem tender ini membuat ruang gerak Telkom menjadi lebih terbatas, karena harga dan spesifikasi layanan sudah ditentukan dalam sistem. Akibatnya, posisi tawar Telkom menjadi agak lemah, sebab kita tidak bisa fleksibel dalam menawarkan harga maupun bentuk layanan di luar ketentuan sistem tersebut”

- A :** "Seberapa besar pengaruh hubungan baik atau kepercayaan antara Telkom dengan lembaga pemerintah—seperti Polda DIY yang Kak Eci tangani—terhadap keberhasilan kerja sama?"
- B :** "Pengaruh hubungan baik atau intimacy sangat besar Dek. Hubungan yang terjalin baik antara Account Manager dan pelanggan sangat menentukan keberlanjutan kerja sama. Buktinya, kontrak antara Telkom dan Polda DIY tetap berjalan dengan stabil setiap tahun, dan market share-nya masih didominasi oleh Telkom dibanding penyedia lain. Saya sendiri baru satu tahun menjadi Account Manager untuk Polda DIY, menggantikan rekan sebelumnya. Dari pengalaman itu, saya melihat bahwa dasar keberhasilan kerja sama kami adalah hubungan yang baik dan pendekatan yang tepat kepada pelanggan"
- A :** "Apakah pelanggan pemerintah melihat layanan Telkom berbeda dari penyedia lain, atau justru menganggapnya sama saja?"
- B :** "Dari pengalaman saya, pelanggan pemerintah menyadari bahwa layanan Telkom berbeda dengan penyedia lain. Secara layanan maupun regulasi, Telkom memiliki standar yang ketat dan transparan. Baik Telkom maupun instansi pemerintah sama-sama disiplin dan berorientasi pada kepatuhan kontrak. Selain itu, layanan after-sales Telkom juga menjadi nilai tambah. Pelanggan merasakan langsung kecepatan dan ketepatan respons ketika terjadi gangguan, baik yang berasal dari sisi Telkom maupun sisi pelanggan. Sesuai kontrak, setiap gangguan wajib diselesaikan maksimal dalam 1x24 jam, dan itu yang selalu kita jaga"
- A :** "Kak Echie, apakah dukungan dari kantor pusat Telkom membantu Witel dalam memperkuat posisi di daerah?"
- B :** "Ya, dukungan dari kantor pusat Telkom sangat membantu, terutama dalam hal strategi harga. Setiap wilayah memiliki kondisi ekonomi yang berbeda, sehingga kebijakan harga juga menyesuaikan dengan potensi pendapatan daerah. Khusus di DIY, misalnya, tingkat pendapatan daerah masih di bawah rata-rata nasional, sehingga strategi harga yang ditetapkan pusat juga lebih adaptif. Secara umum, dukungan dari pusat sudah sesuai dengan kebutuhan dan kondisi di Telkom Witel Yogyakarta, sehingga membantu kami memperkuat posisi di daerah"

Inovasi Value Capture Berdasarkan Posisi Tawar

- A :** "Baik, lanjut ke pertanyaan 13 sampai 20 yang juga akan menutup sesi wawancara saya bersama salah satu Account Manager di Divisi Government Service terkait inovasi value capture berdasarkan posisi tawar. Nah, menurut Kak Eci sendiri, bagaimana Telkom menangkap keuntungan atau nilai dari layanan yang diberikan ke instansi pemerintah?"
- B :** "Kalau bicara soal inovasi value capture, Telkom sebenarnya nggak cuma menangkap nilai dari penjualan utama aja, seperti core business kita di bidang connectivity dan internet. Tapi juga dari layanan tambahan seperti cloud, cybersecurity, data analytic, dan layanan digital lainnya. Sekarang yang

sedang naik daun itu data center. Saat ini, data center Telkom ada di beberapa kota, termasuk Yogyakarta bahkan di Kota Baru dan Puguran ada dua. Jadi, semakin tinggi integrasi solusi yang kita kasih ke pelanggan, sebenarnya semakin besar juga nilai yang bisa kita tangkap”

- A :** “Menarik banget, Kak. Kalau untuk mengukur seberapa besar nilai atau manfaat dari inovasi layanan digital sendiri, apakah Telkom sudah punya cara tersendiri?”
- B :** “Untuk saat ini, pengukuran yang dilakukan masih lewat Key Performance Indicator atau KPI, yang dasarnya masih ke revenue, churn rate, dan tingkat kepuasan pelanggan. Jadi kita tetap dengerin suara pelanggan juga. Tapi ke depannya, Telkom lagi berupaya buat mulai ngukur juga dari sisi dampak ekonomi dan efisiensi, baik untuk instansi pemerintahan maupun Telkom sendiri”
- A :** “Kalau untuk keterlibatan pelanggan, khususnya instansi pemerintah, dalam proses pengembangan layanan baru, biasanya seperti apa, Kak?”
- B :** “Biasanya kita melibatkan pelanggan lewat focus group discussion (FGD) atau pilot project. Ini khususnya berlaku buat produk digital yang bersinggungan dengan pemerintah, militer, dan kepolisian. Contohnya seperti Command Center, dari awal itu memang dijadikan pilot project untuk Polda DIY, dan seiring berjalannya waktu, layanan itu terus dikembangkan”
- A :** “Apakah Telkom biasanya juga mendapat umpan balik atau feedback dari instansi setelah layanan digunakan?”
- B :** “Iya Dek, pasti ada. Kita rutin melakukan evaluasi kontrak setiap enam bulan, lalu ada juga pencocokan dan penelitian yang dilakukan setiap bulan. Selain itu, kita juga ada survei kepuasan dan laporan periodik bulanan, misalnya antara Telkom dan Polda DIY”
- A :** “Berarti memang setelah layanannya digunakan, tetap ada follow-up dari Telkom ya, Kak?”
- B :** “Iya, benar banget. Follow up itu penting banget buat memastikan layanan yang dikasih tetap sesuai kebutuhan pelanggan”
- A :** “Kalau masukan dari pelanggan itu sendiri, apakah biasanya dipakai juga untuk pengembangan layanan berikutnya?”
- B :** “Pastinya. Masukan dari pelanggan itu justru jadi “senjata” kita buat memperbaiki dan mengembangkan layanan. Dari situ kita bisa tahu bagian mana yang udah oke dan bagian mana yang masih perlu ditingkatkan”
- A :** “Apakah Telkom juga sudah menggunakan sistem Customer Relationship Management (CRM) untuk menjaga hubungan dengan instansi pemerintah?”
- B :** “Sudah, Telkom memang sudah pakai CRM. Sistem ini membantu kita mencatat riwayat interaksi, kebutuhan pelanggan, sampai potensi cross-selling di sektor pemerintahan dan kepolisian. Jadi semuanya lebih terpantau dan bisa ditindaklanjuti dengan cepat”
- A :** “Kalau menurut Kak Eci sendiri, inovasi seperti apa yang sebaiknya dilakukan Telkom supaya lebih sesuai dengan kebutuhan instansi pemerintahan?”

- B :** “Dari pengalaman saya, inovasi yang paling dibutuhkan itu di layanan integrasi data. Karena selama ini sistem antar instansi masih jalan sendiri-sendiri dan belum terhubung. Selain itu, cybersecurity juga jadi fokus yang penting banget. Sekarang kita juga lagi pelan-pelan melakukan pendekatan ke Polda untuk hal ini”
- A :** ”Nah, untuk pertanyaan terakhir Kak, apa langkah paling penting agar Telkom bisa menyeimbangkan antara menciptakan layanan baru dan mendapatkan keuntungan dari kerja sama dengan pemerintah?”
- B :** ”Menurut saya, kuncinya ada di penyesuaian inovasi dengan regulasi dan kebutuhan nyata di lapangan. Kadang kita bikin inovasi yang sebenarnya bagus, tapi ternyata nggak semua bagian dari instansi itu benar-benar butuh. Jadi perlu disesuaikan dengan kondisi dan aturan yang berlaku, karena baik Telkom maupun pihak pemerintah sama-sama punya aturan yang ketat. Intinya inovasi harus relevan dan tetap compliant sama regulasi yang ada”
- A :** “Baik, berakhir sudah sesi wawancara saya dengan salah satu Account Manager, yaitu Kak Eci. Terima kasih banyak, Kak, atas waktu dan kesempatannya untuk berbagi pengalaman serta pandangan terkait pelaksanaan kerja sama antara Telkom Witel Yogyakarta Jateng Selatan dengan instansi pemerintah. Informasi yang Kak Eci sampaikan sangat membantu saya dalam penyusunan tugas akhir berjudul “Analisis Bargaining Power Perusahaan Telekomunikasi dengan Pelanggan Sektor Publik terhadap Value Capture Innovation: Studi Kasus di Telkom Witel Yogyakarta Jateng Selatan.” Semoga hasil penelitian ini nantinya bisa memberikan kontribusi positif bagi Telkom, khususnya dalam memperkuat posisi tawar dan mengoptimalkan strategi inovasi layanan di sektor pemerintahan. Sekali lagi terima kasih banyak, Kak Eci, atas waktu dan kerja samanya. Kalau nanti saya membutuhkan klarifikasi atau tambahan informasi, apakah saya boleh menghubungi kembali?”
- B :** “Boleh banget! Silakan aja hubungi kalau ada yang mau dikonfirmasi lagi”
- A :** ”Siap, terima kasih banyak ya, Kak, atas dukungan dan waktunya. Semoga hasil penelitian ini juga bisa bermanfaat buat Telkom”

3. Transkrip Wawancara – Dimas Januar Putra

A: Muh Diovikasha Zikra Algifari (Penyusun)

**B: Dimas J Putra (*Admin Support Government Service Telkom Witel Yogya
Jateng Selatan*)**

Pengaruh Bargaining Power terhadap Strategi Value Capture

A : “Selamat sore, Mas Dimas. Perkenalkan saya Muh Diovikasha Zikra Algifari dari Manajemen UII. Terima kasih sebelumnya sudah meluangkan waktu untuk saya wawancara ya, Mas. Gimana kabarnya hari ini, Mas? Semoga lagi nggak terlalu sibuk ya”

B : ”Sore Dio, kabar baik. Kalau Mas Dio sendiri kabarnya bagaimana?”

A : “Alhamdulillah sehat walafiat Mas. Mas Dimas kesibukannya belakangan ini apa mas?”

B : ”Ya...Gini-gini aja Dio, kerja dan tidur hahahaha”

A : ”Baik mas Dimas hehehe. Biar nggak lama-lama, saya langsung ke ertanyaan pertama ya, Mas”

B : “Siap Dio”

A : “Menurut Mas Dimas sendiri, bagaimana posisi Telkom saat bernegosiasi dengan instansi pemerintah?”

B : “Untuk posisi Telkom sendiri, bisa dikatakan salah satu provider yang dia bisa istilahnya setara dengan provider yang lain, memang tidak ada kasta, bukan karena Telkom adalah BUMN, untuk dikatakan Telkom itu setara dengan provider lain, karena untuk saat ini sendiri, apalagi isu terkait efisiensi, sangat diperhitungkan dengan kondisi saat ini. Menurut saya pribadi, dia milik negara kok kayaknya tidak bisa menjadi jaminan bahwa semuanya bisa dimenangkan di sisi tender, serta persaingan harga”

A : “Apakah sudah cukup Mas untuk jawaban pertanyaan pertama?”

B : “Sudah cukup Dio”

A : “Baik Mas, lanjut ke pertanyaan kedua. Dalam praktiknya, apakah Telkom lebih dominan atau justru menyesuaikan permintaan dari instansi?”

B : “Jadi kalau untuk tawar-menawar sendiri, Telkom memang memiliki range berapa diskon yang dimiliki oleh pelanggan, ada yang menyesuaikan dengan pelanggan karena masih dalam range harga. Telkom juga tidak sering memberikan diskon tersebut karena harga permintaan dari instansi tersebut sangat mepet. Ada diskusi dengan beberapa unit terkait yang bisa memberikan diskon maksimal ke pelanggan”

A : ”Bagaimana posisi tawar tersebut memengaruhi hasil kerja sama, misalnya dari sisi harga, kontrak, atau keuntungan?”

B : ”Kalau untuk harga ataupun kontraknya itu, selama Telkom dia masih mendapatkan keuntungan atau marginnya. Itu tidak ada yang dirugikan, jadi memang tujuan utama kalau untuk berjualan adalah mencari keuntungan,

kalaupun nanti tidak ada konklusi, nantinya Telkom akan memberikan win-win solution kepada pelanggan agar bisa deal. Pada endingnya, Telkom itu bagaimanapun dia akan memprioritaskan pelanggan, terkait nanti diskonnya, Telkom nanti akan memberi yang besar, dengan cara kerja sama dalam durasi beberapa tahun”

A : ”Oke mas, lanjut. Apakah aturan atau birokrasi pemerintah mempengaruhi strategi penawaran atau inovasi Telkom?”

B : ”Kalau untuk dikatakan sulit, itu pasti. Tapi, kembali lagi karena saat ini era digital, mau tidak mau Telkom harus berinovasi, apalagi saat ini, banyak kompetisi provider yang tidak hanya satu dua, dan situasi tersebut pasti memaksa Telkom untuk mau tidak mau harus terus berinovasi mengikuti zaman yang ada”

A : ”Selanjutnya, mungkin dari Mas Dimas ingin sedikit berbagi pengalaman saat posisi tawar Telkom kuat atau lemah?”

B : ”Mungkin, Dio dulu pernah ngerasain pas Pemkab Sleman, untuk posisi Telkom sendiri itu ada proyek besar dengan Diskominfo Sleman. Jadi memang waktu itu untuk penawaran harganya agak sulit, karena dari pengadaan access point yang diminta yang bagus, dan Telkom mempunyai cara dengan mengajak kerja sama dalam kurun waktu tertentu. Jadi Telkom menawarkan kerja sama dalam kurun waktu tertentu, biasanya satu tahun, dua tahun, ini lebih dari beberapa tahun”

A : ”Oke Mas Dimas, berakhir sudah pertanyaan wawancara yang meliputi Pengaruh Bargaining Power terhadap Strategi Value Capture Innovation”

B : “Siap Dio”

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kekuatan Tawar Telkom

A : “Menurut Mas Dimas sendiri, apa yang membuat posisi tawar Telkom menjadi kuat?”

B : “Dari sisi penawarannya, kalau dikatakan Telkom itu mempunyai yang kuat, ya itu tadi, karena dia salah satu BUMN, makanya itu menjadi senjata untuk maju ke instansi-instansi, apalagi instansi jangkauannya sampai ke desa, makanya Telkom bisa masuk karena jaringan fiber-nya yang bisa sampai ke pelosok-pelosok”

A : “Lalu sebaliknya Mas, apa yang membuat posisi Telkom menjadi lemah dalam negosiasi?”

B : ”Oke, kalau untuk posisi negosiasi dari Telkom itu lemah, karena adanya perencanaan anggaran dari pemerintah yang sudah nge-plot untuk berapa harganya. Jadi kadang di pertengahan tahun, anggaran instansi itu belum tentu deal, karena mereka sudah mempunyai anggaran tersendiri dalam perencanaan anggaran satu tahun”

A : ”Oke Mas, Apakah dengan keberadaan kompetitor berpengaruh terhadap posisi Telkom saat ini?”

B : “Oke, kalau untuk posisi Telkom sendiri dengan adanya banyak provider, itu

tidak membuat Telkom semakin menurun karena performanya, karena balik lagi. Telkom adalah satu provider terbesar di Indonesia, jadinya tidak ada ketakutan karena munculnya provider-provider yang lain”

A : “Pertanyaan selanjutnya nih Mas Dimas, Bagaimana pengaruh sistem anggaran dan proses tender pemerintah terhadap Telkom?”

B : “Kalau untuk proses tender sendiri, memang Telkom menyesuaikan ya dengan permintaan pelanggan. Terkhusus untuk dananya sendiri, jadi sebelum akhir tahun, biasanya untuk striker atau AM, itu mereka sudah pasti apa ya? Sudah spill dan berkomunikasi dengan instansi-instansi untuk anggaran satu tahun ke depannya sekaligus mendapatkan data, dan Telkom bisa me-manage kebutuhan pelanggan”

A : ”Seberapa penting hubungan baik dengan instansi dalam kerja sama ini?”

B : “Kalau untuk hubungan sendiri itu tergantung dari Telkom-nya sendiri yang menyikapi, sejauh ini untuk hubungan dengan instansi pemerintah bisa dikategorikan baik. Apalagi aftersales dari Telkom selalu cepat untuk menangani permasalahan yang ada di instansi tersebut”

A : “Nah, apakah layanan Telkom dianggap berbeda dibanding provider lain?”

B : “Kalau untuk dikatakan sama, mungkin tidak ya. Karena apalagi kita berbicara dengan bandwidth yang diterima dari provider lain pasti berbeda. Kenapa ini bisa berbeda, karena dari access point-nya pun itu menjadi salah satu faktor, ditambah dengan Telkom sering maintenance jaringan-jaringan Telkom sendiri agar ODP tetap di performa terbaiknya. Kadang kan, provider lain tidak manage jaringan-jaringan ODP, jadi mungkin itu bisa dikatakan keunggulan dari Telkom ya”

A : ”Baik Mas, apakah jawabannya sudah cukup atau ada yang mau ditambahkan?”

B : ”Aman Dio sejauh ini”

A : “Baik kalau begitu Mas Dimas, Lanjut”

B : “Oke”

A : ”Apakah dukungan dari kantor pusat berpengaruh terhadap posisi Telkom di daerah?”

B : ”Oke, untuk dari kantor pusat, dia menjadi salah satu supporter besar di area-area. Apalagi termasuk di daerah-daerah, apalagi yang terkait dengan potongan atau diskon besar. Area tidak bisa serta-merta memutuskan secara sepihak, karena pusat pasti memegang kendali untuk pemberian diskon atau potongan yang besar ke instansi-instansi tersebut”

A : “Siap Mas, mungkin kita bisa akhiri beberapa pertanyaan yang meliputi tentang Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kekuatan Tawar Telkom”

B : “Oke Dio”

Inovasi Value Capture Berdasarkan Posisi Tawar

- A :** “Bagaimana Telkom menangkap keuntungan dari layanan yang diberikan?”
- B :** “Kalau menangkap keuntungan atau nilai, itu berdasarkan surat penawaran harga yang diberikan kepada pelanggan. Jadi, Telkom masih bisa memberikan margin yang sesuai dengan permintaan pelanggan dengan cara kontrak kerja sama yang lebih lama”
- A :** “Bagaimana cara Telkom mengukur nilai atau manfaat dari layanan tersebut?”
- B :** “Kalau untuk mengukurnya sendiri, itu akan terbaca dari kontrak kerja dengan instansi setelah instansi tersebut bekerja sama dengan Telkom dalam kurun waktu satu tahun. Telkom akan melakukan evaluasi kalau memang instansi tersebut tidak berlanjut dengan Telkom, Telkom akan mencari kenapa pelanggan tersebut tidak berlangganan lagi dengan Telkom”
- A :** “Lanjut Mas, Bagaimana Telkom melibatkan pelanggan dalam pengembangan layanan?”
- B :** “Kalau untuk cara melibatkan, biasanya Telkom memberikan beberapa produk, tidak hanya dari sisi connectivity, melainkan dari produk-produk yang dimiliki Telkom. Contohnya WA blasting, yang digunakan instansi untuk menyebarkan informasi. Kadang dari dinas kesehatan, contohnya, biasanya kamu mendapatkan SMS yang memberikan informasi penting dari dinas tersebut ke masyarakat tanpa harus mereka mengirim satu per satu, jadinya lebih efektif”
- A :** “Apakah Telkom mendapatkan feedback dari instansi setelah layanan digunakan?”
- B :** “Hmm, kalau feedback sendiri, biasanya mereka menggunakan layanan yang instansi tersebut butuhkan. Tapi kadang untuk feedback yang baik-baik, mereka tidak memberikan respons atau berkomentar. Tapi kalau halnya feedback yang buruk yang menghambat kinerja mereka, instansi tersebut memberikan komplain kenapa ini tidak tersambung, kenapa ini tidak bisa digunakan”
- A :** “Lalu, apakah feedback tersebut digunakan untuk pengembangan layanan Mas?”
- B :** “Jelas, itu digunakan untuk pengembangan dan inovasi yang lebih baik”
- A :** “Apakah Mas Dimas merasa bahwa kebutuhan pelanggan saat ini sudah terpenuhi?”
- B :** “”Hmm, untuk dikatakan kebutuhannya pelanggan sudah terpenuhi, itu jelas sudah terpenuhi, namun Telkom masih terus berinovasi agar sistem yang digunakan itu mempermudah dari sisi admin-support maupun dari sisi lapangan, sehingga layanan yang diberikan dapat digunakan dengan baik”
- A :** “” Menurut Mas, inovasi seperti apa yang bisa dilakukan Telkom agar lebih sesuai dengan kebutuhan instansi pemerintah?”
- B :** “”Kalau untuk inovasi sendiri, Telkom lebih sering menggunakan maintenance area, karena maintenance area itu bergerak kadang adanya feedback buruk dari instansi. Itu inovasinya, lebih sering me-manage jaringan, me-manage ODP-nya, itu harus lebih sering. Jangan sampai komplain diterima, baru

bergerak”

A : “Pertanyaan terakhir yang akan sekaligus menutup sesi wawancara hari ini Mas. Apa langkah paling penting agar Telkom bisa menyeimbangkan inovasi dan keuntungan?”

B : ”Oke, kalau untuk itu lebih ke arah untuk striker ataupun Account Manager. Mereka lebih sering berinteraksi dengan pelanggan ataupun instansi karena dari seringnya berinteraksi, Telkom dapat feedback apakah feedback itu buruk atau baik”

A : “Baik kalau begitu Mas Dimas, tibalah sudah kita diakhir sesi wawancara pada sore hari ini. Saya ingin mengucapkan terima kasih banyak atas waktu dan kesempatan yang telah Bapak/Ibu berikan untuk berbagi pengalaman dan sudut pandangnya terkait pelaksanaan kerja sama antara Telkom Witel Yogya Jateng Selatan dengan instansi pemerintah. Informasi yang Bapak/Ibu sampaikan sangat bermanfaat bagi saya dalam penyusunan Tugas Akhir yang berjudul “Analisis Bargaining Power Perusahaan Telekomunikasi dengan Pelanggan Sektor Publik Terhadap Value Capture Innovation: Studi Kasus di Telkom Witel Yogya Jateng Selatan.” Semoga hasil penelitian ini nantinya dapat memberikan kontribusi positif bagi Telkom, khususnya dalam memperkuat posisi tawar serta mengoptimalkan strategi inovasi layanan di sektor pemerintahan. Sekali lagi, saya ucapkan terima kasih atas kerja sama, waktu, dan kesediaan Mas Dimas untuk berpartisipasi dalam wawancara ini”

B : “Aamiinn...Sama-sama Dio”

A : ”Izin untuk meng-follow up mas, apabila kedepannya saya membutuhkan klarifikasi lebih lanjut atau tambahan informasi, apakah saya diperbolehkan untuk menghubungi kembali? Sekali lagi, terima kasih atas kerjasama dan dukungannya. Semoga hasil dari penelitian ini juga bisa memberikan kontribusi positif bagi perusahaan”

B : ”Sangat boleh Dio, dengan senang hati”

Lampiran 4 Surat Izin Magang

	FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA	Gedung Prof. Dr. Aez Partadiredja Universitas Islam Indonesia Condong Catur Diponegoro Yogyakarta 55283 T: (0274) 881546, 883376 F: (0274) 882589 E: fbe@uii.ac.id W: fbe.uii.ac.id
Nomor : 2894/Ka.ProdiMnj/60/Prodi.Mnj/XII/2024 Yogyakarta, 30 Desember 2024		
Perihal : Permohonan Izin Magang		
Kepada Yth.		
Pimpinan		
PT TELKOM WITEL YOGYAKARTA JATENG SELATAN		
Jl. Yos Sudarso No.9 001, Kotabaru, Kec. Gondokusuman, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 55224		
Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh		
Diberitahukan dengan hormat, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia adalah institusi Pendidikan yang memiliki tujuan menciptakan lulusan profesional di bidangnya. Sehubungan dengan hal tersebut, kami memohon kepada Bapak atau Ibu memberikan izin mahasiswa kami dalam melaksanakan magang di instansi yang Bapak/Ibu pimpin. Mahasiswa tersebut adalah sebagai berikut :		
Nama	:	Muh.Diovikasha Zikra Algifari
NIM	:	22311302
Alamat	:	Bumi Tamalanrea Permai, Jalan Kerukunan Barat 3 Blok J No.60, Kota Makassar, Sulawesi Selatan
Tempat/Tgl. Lahir	:	Makassar, 4 Mei 2004
Program Studi	:	Manajemen
Jenjang	:	Sarjana
Periode Magang	:	10 Februari 2025 - 13 Juni 2025
Demikian surat ini kami sampaikan. Atas perhatian dan kerjasama Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.		
Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh		
		Ketua Prodi Manajemen Program Sarjana
		
		Abdur Rafik, S.E., M.Sc. NIK : 133110105

Lampiran 5 Laporan Kegiatan Magang

DAFTAR HADIR MAGANG

Bulan/Tahun: Februari/2025

Nama Instansi : PT Telkom Witel Yogyakarta Jateng Selatan

Nama Mahasiswa : Muh Diovikasha Zikra Algifari

Asal Perguruan Tinggi : Prodi Manajemen Universitas Islam Indonesia

No	Tanggal	Lama kerja (jam)	Deskripsi Singkat Aktivitas
1	30/01/2025	9 jam	• 08.00 (Onboarding / Hari pertama melaksanakan kegiatan magang) • 08.30 (Briefing mengenai tata tertib dan aturan selama melaksanakan kegiatan magang oleh HR, mengisi beberapa administrasi disertai oleh tanda tangan dan materai) • 09.30 (Perkenalan bersama teman-teman unit <i>Government Service, Business service, dan Enterprise Service</i>) • 10.00 (Perkenalan dengan mentor, supervisor yang nantinya bersentuhan langsung dengan anak-anak magang) • 12.00 (Istirahat siang) • 13.30 (Mengamati workflow dari teman-teman se-unit atau karyawan di PT Telkom) • 17.00 (Kepulangan)
2	31/01/2025	9 jam	• <i>Meeting</i> pertama untuk pemberian jobdesc yang dijelaskan secara rinci serta penyampaian kegiatan lapangan seperti visitasi dll
3	03/02/2025	9 jam	• Meng-<i>scan</i> berita acara kesepakatan penyediaan layanan OMNI Communication Assistant antara PT Telkom Indonesia (OCA) dan KPPD Kulon Progo
4	04/02/2025	9 jam	• Mengolah data Warehouse Management System (WMS) Padukuhan Sleman
5	05/02/2025	9 jam	• Merapikan file data justifikasi kebutuhan penyediaan barang dan atau jasa untuk tender/penawaran proposal ke pelanggan korporat

DAFTAR HADIR MAGANG

Bulan/Tahun: Februari/2025

Nama Instansi : PT Telkom Witel Yogyakarta Jateng Selatan

Nama Mahasiswa : Muh Diovikasha Zikra Algifari

Asal Perguruan Tinggi : Prodi Manajemen Universitas Islam Indonesia

No	Tanggal	Lama kerja (jam)	Deskripsi Singkat Aktivitas
1	30/01/2025	9 jam	• 08.00 (Onboarding / Hari pertama melaksanakan kegiatan magang) • 08.30 (Briefing mengenai tata tertib dan aturan selama melaksanakan kegiatan magang oleh HR, mengisi beberapa administrasi disertai oleh tanda tangan dan materai) • 09.30 (Perkenalan bersama teman-teman unit <i>Government Service, Business service, dan Enterprise Service</i>) • 10.00 (Perkenalan dengan mentor, supervisor yang nantinya bersentuhan langsung dengan anak-anak magang) • 12.00 (Istirahat siang) • 13.30 (Mengamati workflow dari teman-teman se-unit atau karyawan di PT Telkom) • 17.00 (Kepulangan)
2	31/01/2025	9 jam	• <i>Meeting</i> pertama untuk pemberian jobdesc yang dijelaskan secara rinci serta penyampaian kegiatan lapangan seperti visitasi dll
3	03/02/2025	9 jam	• Meng-<i>scan</i> berita acara kesepakatan penyediaan layanan OMNI Communication Assistant antara PT Telkom Indonesia (OCA) dan KPPD Kulon Progo
4	04/02/2025	9 jam	• Mengolah data Warehouse Management System (WMS) Padukuhan Sleman
5	05/02/2025	9 jam	• Merapikan file data justifikasi kebutuhan penyediaan barang dan atau jasa untuk tender/penawaran proposal ke pelanggan korporat

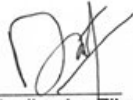
13	17/02/2025	9 jam	• Revisi untuk format baru Berita Acara Cabut Layanan SIAP ONLINE • Revisi kontrak berlangganan antara Kepolisian DIY Yogyakarta Bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi dengan PT Telekomunikasi Indonesia (Witel D.I. Yogyakarta)
14	18/02/2025	9 jam	• Membuat Berita Acara Siap Operasi (BASO) untuk Pembayaran Jasa Telekomunikasi di Lingkungan POLDA DIY dan Pembayaran Jasa Telekomunikasi Neucetrix POLDA DIY • Membuat Berita Acara Uji Terima (BAUT) untuk Pembayaran Jasa Telekomunikasi di Lingkungan POLDA DIY dan Pembayaran Jasa Telekomunikasi Neucetrix POLDA DIY
15	19/02/2025	9 jam	• Mencetak Kontrak Berlangganan antara Kepolisian Daerah Istimewa Yogyakarta Bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi dengan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Witel D.I. Yogyakarta)
16	20/02/2025	9 jam	• Me-revisi/crosscheck pasal-pasal kontrak berlangganan antara Kepolisian Daerah Istimewa Yogyakarta Bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi dengan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Witel D.I. Yogyakarta)
17	21/02/2025	9 jam	• Mencetak surat pesanan sosialisasi edukasi pelanggan Government Service per bulan Februari 2025 Witel Yogyakarta Jateng Selatan • Meng-update Draf Berita Acara Cabut Layanan yang semulanya dari <i>Work Order</i> menjadi Kontrak Layanan
18	24/02/2025	9 jam	• Mencetak fiksasi Berita Acara Siap Operasi (BASO) dan Berita Acara Uji Terima (BAUT) Pekerjaan Jastel untuk Command Center POLDA DIY TA 2025, Pembayaran Jasa Telekomunikasi Command Center dan Monitoring POLRES Jajaran POLDA DIY BID TIK, Pembayaran Jasa Telekomunikasi Neucetrix di Lingkungan POLDA DIY

19	25/02/2025	9 jam	- Mengikuti kegiatan Pengajian Selasa Witel Yogya Jateng Selatan Tema: "Tarhib Ramadhan, Sukacita Sambut Ramadhan" Penceramah: Prof. Drh. Agung Budiyanto M.P. Ph.D - Visitasi ke KPPD DIY di Kabupaten Kulon Progo dan KOMINFO DIY di Kabupaten Kulon Progo
20	26/02/2025	9 jam	- Visitasi ke SAMSAT DIY di Kota Yogyakarta dan SAMSAT DIY di Kabupaten Gunungkidul - Mencetak Berita Acara Resumption SCX POLDA DIY Command Center
21	27/02/2025	9 jam	- Visitasi ke kantor POLDA D.I. Yogyakarta untuk menyerahkan kontrak berlangganan TA 2025 - Mencetak Bukti Kas Pengeluaran untuk Kantor Pelayanan Pajak DIY di Kabupaten Kulon Progo
22	28/02/2025	9 jam	- Membuat Berita Acara Splitting KB/KPS Bundling - Membuat dan mencetak Berita Acara Kehilangan Perangkat - Mencetak Berita Acara Aktivasi untuk PEMKAB DIY Kabupaten Kulon Progo

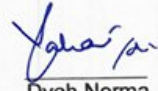
Catatan dari supervisor:

Sefauh ini Mas Dio menunjukkan semangat dan perpomansi kerja yang sangat baik, semoga dapat dipertahankan sampai akhir periode magang.

Kota Yogyakarta, Februari 2025



Muh. Diovikasha Zikra Algifari
(22311302)



Dyah Norma
(920221)

DAFTAR HADIR MAGANG**Bulan/Tahun: Maret/2025**

Nama Instansi : PT Telkom Witel Yogyakarta Jateng Selatan

Nama Mahasiswa : Muh Diovikasha Zikra Algifari

Asal Perguruan Tinggi : Prodi Manajemen Universitas Islam Indonesia

No	Tanggal	Lama kerja (jam)	Deskripsi Singkat Aktivitas
1	03/03/2025	8 jam	Mencetak Berita Acara (BA) Aktivasi Layanan Neucetrix POLDA D.I. Yogyakarta
2	04/03/2025	8 jam	- Visitasi ke SATLANTAS POLDA D.I. Yogyakarta - Menginput data nomor order New Install WMS padukuhan dari situs carent telkomsel menggunakan Global Protect
3	05/03/2025	8 jam	Me-revisi Kontrak Astinet DITLANTAS 2025
4	06/03/2025	8 jam	Mencetak Berita Acara Siap Operasi Badan Pusat Statistik Astinet 2025
5	07/03/2025	8 jam	- Membuat draft Invoice Manual (Diskominfo Kab Sleman, Balai Tekkomdik Dinas Dikpora DIY, Badan Pusat Statistik) untuk Bulan Februari dan Maret tahun 2025 - Me-revisi Kontrak Astinet Temporer JEC – POLDA D.I. Yogyakarta
6	10/03/2025	8 jam	Membuat draft Invoice/Tagihan (Diskominfo Kab Sleman, Balai Tekkomdik Dinas Dikpora DIY, Badan Pusat Statistik) secara terpisah atau sendiri-sendiri untuk bulan Februari dan Maret tahun 2025
7	11/03/2025	8 jam	- Visitasi ke Lembaga Pemerintahan yaitu Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) Kab. Sleman dan Badan Pusat Statistik (BPS) Kab. Bantul - Mengerjakan Kontrak Temporer BIRO SDM POLDA DIY 2025, dan Kontrak Temporer JEC POLDA DIY 2025 (Revisi Pasal)

8	12/03/2025	8 jam	Mengerjakan Berita Acara Siap Operasi/BASO Temporer BIRO SDM POLDA DIY 2025, DITLANTAS 2025, dan JEC POLDA DIY 2025
9	13/03/2025	8 jam	- Me-revisi Kontrak Amandemen Command Center dan Jastel POLDA DIY 2025 - Merevisi Surat Perjanjian Sewa Bandwidth Telkom Tahun 2025 mulai dari Surat Pesanan, Surat Perjanjian dan Surat Perintah Mulai Kerja (SPMK) untuk Balai Teknologi dan Komunikasi Pendidikan (Tekkomdik)
10	14/03/2025	8 jam	Melanjutkan revisi Surat Perjanjian Sewa Bandwidth Telkom Tahun 2025 mulai dari Surat Pesanan, Surat Perjanjian dan Surat Perintah Mulai Kerja (SPMK) untuk Balai Teknologi dan Komunikasi Pendidikan (Tekkomdik)
11	17/03/2025	8 jam	- Mendata harga terendah yang terdapat di website <i>ipayment.telkom.co.id</i> dari kode billing di spreadsheet - Menambahkan data invoice manual Badan Pengelola Keuangan dan Aset (BPKA), Kantor Pelayanan Pajak Daerah (KPPD), dan Keraton Yogyakarta ke dalam Draft Invoice bulan Februari dan Maret 2025
12	18/03/2025	8 jam	Mencetak Berita Acara Splitting KB/KFS Bundling POLDA D.I. Yogyakarta
13	19/03/2025	8 jam	Menyesuaikan data 25 lokasi dengan data 1045 lokasi
14	20/03/2025	8 jam	- Mengantar dokumen pelanggan ke Balai Tekkomdik - Mengikuti lomba "Cerdas Cermat Islami 2025" yang dilaksanakan oleh Telkom Indonesia Regional Semarang - Me-revisi Berita Acara Siap Operasi (BASO) Penambahan Pemasangan Jaringan Internet Temporary di JEC
15	21/03/2025	8 jam	Me-revisi Kontrak Berlangganan Penambahan Pemasangan Jaringan Internet Temporary di JEC
16	24/03/2025	8 jam	Membantu dalam pembuatan BASO BAWASLU 2025

17	25/03/2025	8 jam	Membantu dalam pembuatan Berita Acara Deactivation Order / BA Cabut BKKBN DIY dari pegawai PT Telkom Solo
18	26/03/2025	8 jam	Mencetak BAUT untuk Kab. Sleman
19	27/03/2025	8 jam	Melakukan Revisi Nomor pada BASO dan SPK Museum Benteng Vredeburg

Catatan dari supervisor:

Kinerja Di. selama ini sangat baik. Rajin, komunikatif, dan cepat tanggap.

Tuntas dalam penyelesaian pekerjaan. Tingkatkan lagi ketelitiannya.

Kota Yogyakarta, Maret 2025



Muh Diokasha Zikra Algifari
(22311302)



Dyah Norma
(920221)

DAFTAR HADIR MAGANG

Bulan/Tahun: April/2025

Nama Instansi : ~~Universitas Islam Indonesia~~ PT Telkom Witel Yogya Jateng Selatan

Nama Mahasiswa : Muh Diovikasha Zikra Algifari

Asal Perguruan Tinggi : Prodi Manajemen Universitas Islam Indonesia

No	Tanggal	Lama kerja (jam)	Deskripsi Singkat Aktivitas
1	08/04/2025	9 jam	Membuat Minutes of Meeting (MOM) untuk TEKKOM BID TIK Polda DI Yogyakarta
2	09/04/2025	9 jam	Visitasi ke DITLANTAS untuk pengambilan kontrak berlangganan
3	10/04/2025	9 jam	Mencetak SPK Balai Tekkomdik DIY sebanyak 4 rangkap
4	11/04/2025	9 jam	Mencetak Berita Acara Siap Operasi (BASO) OCA dan VPN IP KPPD Bantul
5	14/04/2025	9 jam	Membuat BASO Langganan VPN dan Internet Titik Layanan
6	15/04/2025	9 jam	Membuat Surat Permintaan Penawaran Harga (SPPH), SPH, Berita Acara Negosiasi, Berita Acara Kesepakatan dan SPK Standar LKPP KEMENAG Kabupaten Bantul
7	16/04/2025	9 jam	- Membuat MOM (Minutes of Meeting) dari Surat Pesanan Langganan Wifi Publik Destinasi Wisata - Membuat Addendum Surat Perintah Kerja Langganan Wifi Publik Destinasi Wisata
8	17/04/2025	9 jam	Meng-edit Surat Pernyataan Kesanggupan Layanan Internet dan WA Blasting
9	18/04/2025	-	Tanggal Merah (Jumat Agung)
10	21/04/2025	9 jam	Melanjutkan untuk mencetak SPK Balai Tekkomdik DIY sebanyak 4 rangkap
11	22/04/2025	9 jam	Mengedit BA Splitting untuk BKKBN DIY, BPKA, dan TEKKOMDIK DIKPORA DIY tahun 2025

12	23/04/2025	9 jam	Mengedit BA Splitting untuk KOMINFO Bantul
13	24/04/2025	9 jam	Meng-split dokumen Berita Acara Klarifikasi dan Negosiasi Pengadaan dan Pemasangan Perangkat di Kejaksaan Negeri Cilacap
14	25/04/2025	9 jam	- Membuat invoice untuk Balai Penyuluhan Keluarga Berencana (PLKB) untuk Bulan Februari, Maret dan April - Membuat Addendum Surat Pesanan untuk DISKOMINFO Kabupaten Sleman
15	28/04/2025	9 jam	Mencetak Kontrak Layanan KOPEGTEL SOLO beserta form P4, P5, P6 dan P8
16	29/04/2025	9 jam	Meng-edit Billing Statement untuk Dinas PPPAPKB Kabupaten Bantul
17	30/04/2025	9 jam	Membuat lampiran untuk laporan BASO Desa Wisata Kabupaten Bantul

Catatan dari supervisor:

.....
 Performa dan kinerja Mas Dio sudah sangat baik.

Kota Yogyakarta, April 2025



Muh Diovichasha Zikra Algifari
(22311302)



Dyah Norma
(920221)

DAFTAR HADIR MAGANG

Bulan/Tahun: Mei/2025

Nama Instansi : PT Telkom Witel Yogya Jateng Selatan

Nama Mahasiswa : Muh Diovichasha Zikra Algifari

Asal Perguruan Tinggi : Prodi Manajemen Universitas Islam Indonesia

No	Tanggal	Lama kerja (jam)	Deskripsi Singkat Aktivitas
1	05/05/2025	9 jam	Mengisi data detail untuk WMS Padukuhan Sleman dari CRM (Customer Relationship Management) Telkom
2	06/05/2025	9 jam	Melanjutkan pengisian data detail untuk WMS Padukuhan Sleman dari CRM (Customer Relationship Management) Telkom
3	07/05/2025	9 jam	Visitasi ke BKKBN D.I. Yogyakarta
4	08/05/2025	9 jam	Me-revisi Laporan Koran Mandiri
5	09/05/2025	9 jam	Mencetak dokumen-dokumen Reminding Letter, Surat Balasan, Surat Pesanan, Lembar Pengesahan, dan SPMK untuk Pemkab dan Diskominfo Kab. Sleman
6	14/05/2025	9 jam	Membuat Draft Invoice Nota Dinas untuk bulan Mei tahun 2025
7	15/05/2025	9 jam	Mengikuti Kegiatan Sosialisasi "SPMB untuk Calon Siswa/Siswi Sekolah Menengah Pertama Regional Daerah Istimewa Yogyakarta" sebagai Panitia Pelaksana Acara (Day 1)

			• Visitasi ke Museum Wahanarata (Kereta Keraton)
8	16/05/2025	9 jam	• Mengikuti Lanjutan Kegiatan Sosialisasi "SPMB untuk Calon Siswa/Siswi Sekolah Menengah Pertama Regional Daerah Istimewa Yogyakarta" sebagai Panitia Pelaksana Acara (Day 2)
9	19/05/2025	9 jam	• Membuat Berita Acara Deactivation Order (BADO) Layanan Simpeldesa Balai Desa Banaran Pemkab Bantul
10	20/05/2025	9 jam	• Mencetak Berita Acara Splitting KB/KFS Bundling DISKOMINFO Kab. Kulon Progo
11	21/05/2025	9 jam	• Me-revisi Berita Acara Rekonsiliasi WMS Sleman • Meng-update draft Berita Acara Penjelasan Restitusi Pemkab Sleman
12	22/05/2025	9 jam	• Visitasi ke POLDA Yogyakarta untuk mengantar perangkat besar 'Starlink' serta membawa Berita Acara Serah Terima (BAST) untuk di tanda tangan
13	23/05/2025	9 jam	• Membuat Berita Acara <i>Splitting</i> KB/KFS serta melakukan <i>peng-update</i> an data untuk DISKOMINFO Kab. Bantul
14	26/05/2025	9 jam	• Mencetak BADO untuk Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kab.Kebumen, Kantor Pertahanan Kab. Purworejo, DISKOMINFI Kab Kebumen dan DISKOMINFO Kab. Wonosobo

15	27/05/2025	9 jam	Melakukan <i>crosscheck suspend</i> layanan WMS Padukuhan Sleman melalui website <i>Carent</i>
16	28/05/2025	9 jam	- Membuat draft nota dinas untuk bulan Juni 2025 - Mendorong proses tagihan (<i>in-progress</i>) hingga ke tahap <i>billing complete</i> untuk data detail WMS Padukuhan Sleman sebanyak 1088 data

Catatan dari supervisor:

Kinerja mas Dio sudah sangat baik selama magang .
Terima kasih .

Kota Yogyakarta, Mei 2025



Muh Diovichasha Zikra Algifari
(22311302)



Dyah Norma
(920221)

Lampiran 6 Sertifikat Magang

