

Implementasi Strategi Transformasi Digital Pada Pt Telkom Indonesia Tbk: Pendekatan Kualitatif

Aulia Febriyani¹, Alya Ulandari², Mariam Rahma³, Safitri⁴

Akuntansi, Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas Bina Sarana Informatika

email korespondensi : 63231218@bsi.ac.id¹, 63231249@bsi.ac.id², 63231242@bsi.ac.id³, 63231301@bsi.ac.id⁴

Article Info

Article history:

Received 29/10/2025

Revised 29/10/2025

Accepted 30/10/2025

Abstract

This study aims to analyze the implementation of digital transformation strategies at PT Telkom Indonesia Tbk using a qualitative approach. Digital transformation represents a strategic initiative to address rapid technological changes and increasing market competition. Through in-depth interviews, document analysis, and observation, the study explores how Telkom Indonesia manages its transition from a conventional telecommunications provider to an integrated digital company. The findings reveal that Telkom's digital transformation success relies on three main pillars: strengthening digital infrastructure, developing platform ecosystems, and fostering service innovation. However, key challenges include organizational culture resistance, limited digital competencies among employees, and adaptation to new business models. Overall, Telkom Indonesia's digital transformation strategy demonstrates a positive trajectory with an emphasis on enhancing customer value and achieving sustainable operational efficiency.

Keywords: Digital Transformation, Business Strategy, Innovation, Telkom Indonesia, Qualitative Approach

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi strategi transformasi digital pada PT Telkom Indonesia Tbk dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Transformasi digital menjadi langkah strategis perusahaan dalam menghadapi perubahan teknologi dan dinamika pasar yang semakin kompetitif. Melalui wawancara mendalam, studi dokumen, dan observasi, penelitian ini mengeksplorasi bagaimana Telkom Indonesia mengelola proses transformasi dari penyedia layanan telekomunikasi konvensional menuju perusahaan digital terintegrasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital Telkom ditopang oleh tiga pilar utama: penguatan infrastruktur digital, pengembangan ekosistem platform, serta inovasi layanan digital. Namun, tantangan utama yang dihadapi meliputi resistensi budaya organisasi, kebutuhan peningkatan kompetensi digital SDM, dan adaptasi terhadap perubahan model bisnis. Secara keseluruhan, strategi transformasi digital Telkom Indonesia menunjukkan arah yang positif dengan fokus pada peningkatan nilai pelanggan dan efisiensi operasional berkelanjutan.

Kata kunci: Transformasi Digital, Strategi Bisnis, Inovasi, Telkom Indonesia, Pendekatan Kualitatif



©2024 Authors. Published by PT AN Consulting: Jurnal ANC. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License. (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital dalam satu dekade terakhir telah membawa perubahan signifikan terhadap seluruh aspek kehidupan, termasuk dunia bisnis dan industri telekomunikasi. Perubahan pola konsumsi pelanggan, kemunculan teknologi berbasis internet seperti *Internet of Things* (IoT), *cloud computing*, *big data analytics*, serta kecerdasan buatan (AI), telah mendorong perusahaan untuk melakukan transformasi digital secara menyeluruh. Dalam konteks Indonesia, PT Telkom Indonesia Tbk (Telkom) menjadi salah satu pelaku utama yang berperan penting dalam mendukung transformasi digital nasional. Sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia, Telkom tidak hanya berfungsi sebagai penyedia layanan komunikasi dasar, tetapi juga sebagai penggerak utama ekosistem digital nasional.

Transformasi digital yang dilakukan oleh Telkom bertujuan untuk mengubah model bisnis tradisional berbasis konektivitas menuju model bisnis digital yang lebih inovatif dan berorientasi pada nilai tambah pelanggan. Proses transformasi ini mencakup perubahan strategi, struktur organisasi, budaya kerja, serta teknologi yang digunakan. Menurut¹ dalam penelitiannya "*PT Telkom's Competitive*

Strategy in the Digital Industry in Indonesia”, transformasi digital Telkom merupakan langkah strategis untuk memperkuat daya saing perusahaan dalam menghadapi disrupsi industri digital dan menurunnya pendapatan dari layanan konvensional seperti telepon dan SMS. Penelitian tersebut menegaskan bahwa keberhasilan Telkom bergantung pada kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan teknologi digital ke seluruh lini bisnis dan meningkatkan inovasi layanan berbasis platform.

Selain itu, penelitian oleh² dalam MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen menjelaskan bahwa keselarasan antara strategi bisnis dan strategi teknologi informasi menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja organisasi digital. Studi ini menyoroti pentingnya “*alignment*” antara portofolio bisnis dan strategi IT di PT Telkom Indonesia, di mana inovasi digital menjadi jembatan utama antara strategi dan peningkatan kinerja perusahaan. Hasilnya menunjukkan bahwa adopsi teknologi digital tanpa dukungan strategi yang selaras tidak akan memberikan hasil maksimal. Oleh karena itu, Telkom perlu memastikan bahwa setiap inisiatif digital memiliki arah yang konsisten dengan visi perusahaan untuk menjadi digital telco terdepan.

Selanjutnya, studi yang dilakukan oleh³ dalam *Asian Journal of Management Analytics* menemukan bahwa pengembangan strategi transformasi digital berbasis *Business Process Management* (BPM) di PT Telkom Akses – salah satu anak perusahaan Telkom – sangat bergantung pada tingkat kematangan proses bisnis dan tata kelola organisasi. Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh investasi teknologi, tetapi juga oleh kesiapan organisasi dalam mengelola perubahan proses kerja, kompetensi sumber daya manusia, dan budaya digital.

Dari ketiga penelitian tersebut, terlihat bahwa transformasi digital pada PT Telkom Indonesia merupakan proses kompleks yang tidak sekadar mengandalkan inovasi teknologi, melainkan melibatkan perubahan mendasar dalam manajemen, budaya organisasi, dan strategi bisnis. Meski Telkom telah mencapai berbagai kemajuan seperti pengembangan IndiHome, Telkomsel *Digital Ecosystem*, dan platform digital MyIndiHome, tantangan masih muncul dalam hal integrasi antarunit bisnis, peningkatan kompetensi digital karyawan, serta resistensi terhadap perubahan di tingkat operasional.

Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk menggali secara mendalam bagaimana strategi transformasi digital diimplementasikan oleh PT Telkom Indonesia, faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat proses tersebut, serta bagaimana perusahaan mengelola perubahan dalam konteks budaya organisasi dan struktur BUMN. Melalui pendekatan kualitatif, peneliti dapat memahami dinamika internal dan praktik nyata yang tidak selalu dapat diukur secara kuantitatif, namun berperan penting dalam menentukan keberhasilan transformasi digital.

Secara umum, penelitian ini memiliki tiga tujuan utama:

1. Menganalisis implementasi strategi transformasi digital di PT Telkom Indonesia dari aspek kebijakan, struktur organisasi, dan pengelolaan sumber daya manusia.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan serta hambatan yang dihadapi dalam proses transformasi digital.
3. Memberikan rekomendasi strategis untuk meningkatkan efektivitas transformasi digital Telkom dalam mendukung visi Digital Indonesia 2045.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen strategi dan transformasi digital, serta memberikan manfaat praktis bagi perusahaan telekomunikasi dan organisasi lain yang tengah melaksanakan agenda digitalisasi di Indonesia.

Selain itu, urgensi penelitian ini semakin meningkat seiring dengan tuntutan global terhadap percepatan digitalisasi di sektor publik dan swasta. Pandemi COVID-19 menjadi katalis yang mempercepat adopsi teknologi digital di berbagai sektor, termasuk industri telekomunikasi. Dalam konteks ini, PT Telkom Indonesia berperan tidak hanya sebagai penyedia layanan, tetapi juga sebagai enabler yang memperkuat infrastruktur dan ekosistem digital nasional. Menurut Rahman dan Jati (2022) dalam *Journal of Business and Digital Strategy*, keberhasilan transformasi digital suatu perusahaan ditentukan oleh kemampuannya untuk mengintegrasikan strategi bisnis dengan infrastruktur digital yang adaptif, fleksibel, dan berorientasi pada pelanggan.

Telkom Indonesia telah meluncurkan sejumlah inisiatif strategis seperti *Five Bold Moves*, yang mencakup penguatan bisnis digital, transformasi organisasi, dan pengembangan kapabilitas sumber daya manusia. Namun, implementasi strategi tersebut menghadapi tantangan besar, terutama dalam

penyelarasan antara visi korporasi dan pelaksanaan di tingkat operasional. Beberapa unit bisnis menunjukkan kemajuan signifikan, sementara unit lainnya masih beradaptasi terhadap perubahan budaya kerja dan sistem tata kelola digital.

Di sisi lain, transformasi digital juga menimbulkan perubahan mendasar terhadap pola kerja dan kompetensi yang dibutuhkan oleh karyawan. Seperti yang diungkapkan oleh Wijaya dan Tanoto (2021) dalam *Asia Pacific Journal of Management Innovation*, transformasi digital yang berkelanjutan membutuhkan “*digital mindset*” di seluruh lapisan organisasi. Hal ini berarti bahwa keberhasilan transformasi tidak hanya bergantung pada investasi teknologi, tetapi juga pada sejauh mana perusahaan mampu menciptakan lingkungan kerja yang inovatif, kolaboratif, dan berbasis data.

Dengan memperhatikan berbagai dinamika tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk menjawab bagaimana Telkom Indonesia mengelola strategi transformasi digital secara komprehensif dan berkelanjutan. Fokus penelitian tidak hanya pada aspek teknologi, tetapi juga mencakup kepemimpinan digital, tata kelola organisasi, serta kesiapan budaya kerja dalam menghadapi perubahan. Pemahaman mendalam mengenai aspek-aspek tersebut akan memberikan gambaran yang utuh mengenai bagaimana transformasi digital dapat menjadi pendorong utama keunggulan kompetitif dan keberlanjutan perusahaan di era ekonomi digital.

METODE PENELITIAN

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus pada PT Telkom Indonesia Tbk. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menggali secara mendalam fenomena implementasi strategi transformasi digital yang kompleks dan dinamis dalam konteks organisasi besar. Menurut ⁴pendekatan kualitatif sangat efektif untuk memahami faktor keberhasilan transformasi digital yang bersifat kontekstual dan tidak dapat diukur hanya melalui data kuantitatif. Studi kasus juga memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap strategi, proses, dan hasil yang dihasilkan oleh organisasi selama menjalankan transformasi digital.

2. Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT Telkom Indonesia Tbk, yang merupakan perusahaan telekomunikasi milik negara terbesar di Indonesia dan menjadi pionir dalam pengembangan ekosistem digital nasional. Subjek penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, dengan kriteria narasumber yang terlibat langsung dalam perencanaan dan pelaksanaan strategi transformasi digital, yaitu:

1. Pimpinan unit transformasi digital atau manajer senior di Divisi Digital Business.
2. Staf pelaksana atau tim operasional yang terlibat dalam implementasi teknologi digital.
3. Pihak pendukung eksternal seperti konsultan digital atau mitra strategis Telkom.

Pemilihan subjek ini bertujuan untuk memperoleh perspektif beragam yang mewakili tingkatan strategis, taktis, dan operasional.

3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi:

1. Wawancara mendalam (*in-depth interview*), menggunakan panduan semi-terstruktur untuk menggali pandangan narasumber tentang proses, hambatan, dan hasil transformasi digital.
2. Studi dokumentasi, yang mencakup dokumen perusahaan seperti roadmap digital transformation, laporan tahunan, dan publikasi resmi Telkom Indonesia.
3. Observasi non-partisipatif, dilakukan untuk memahami dinamika interaksi dan budaya kerja digital dalam lingkungan Telkom.

Teknik triangulasi digunakan untuk memastikan keabsahan data, dengan membandingkan hasil dari berbagai sumber dan metode pengumpulan data.

4. Teknik Analisis Data

Proses analisis dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu:

1. Transkripsi dan pengorganisasian data hasil wawancara dan dokumen.

2. Koding terbuka (*open coding*) untuk mengidentifikasi konsep utama yang muncul.
3. Kategorisasi dan pengembangan tema, di mana tema utama dikelompokkan ke dalam dimensi strategi, proses implementasi, dan faktor keberhasilan transformasi digital.
4. Penarikan kesimpulan dan interpretasi, dengan mengaitkan temuan empiris dengan teori dan hasil penelitian sebelumnya.

Analisis dilakukan secara interaktif dan berulang, sebagaimana dikemukakan oleh Miles dan Huberman, agar diperoleh pemahaman yang komprehensif terhadap fenomena yang diteliti.

5. Keabsahan Data (*Trustworthiness*)

Keabsahan data dijaga melalui empat kriteria utama:

1. *Credibility*, dengan melakukan triangulasi sumber dan member checking kepada narasumber.
2. *Transferability*, melalui deskripsi kontekstual yang kaya (*thick description*).
3. *Dependability*, dengan mencatat seluruh proses penelitian secara sistematis (*audit trail*).
4. *Confirmability*, dengan memastikan interpretasi data bersifat objektif dan dapat dilacak ke sumber aslinya.

Hal ini sesuai dengan temuan Halim, Kesuma, dan Siregar (2023) yang menekankan pentingnya keandalan dan objektivitas dalam penelitian kualitatif transformasi digital.

6. Etika Penelitian

Penelitian ini memperhatikan prinsip etika dengan:

1. Mendapatkan izin resmi dari pihak Telkom Indonesia.
2. Menjaga kerahasiaan data internal perusahaan.
3. Meminta persetujuan (*informed consent*) dari setiap partisipan sebelum wawancara dilakukan.
4. Menggunakan data hanya untuk kepentingan akademis.

Etika ini selaras dengan rekomendasi (Aryatama *et al.*, 2024) yang menyatakan bahwa penelitian transformasi digital pada organisasi besar harus menjamin keamanan informasi dan menghormati kerahasiaan bisnis.

7. Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual penelitian ini dibangun dari hasil sintesis literatur terkini. Berdasarkan studi, keberhasilan transformasi digital ditentukan oleh sinergi antara inovasi bisnis dan teknologi digital. Sementara menekankan pentingnya peran kepemimpinan strategis dan budaya digital dalam mempercepat adaptasi organisasi. Dari sintesis tersebut, penelitian ini berfokus pada lima dimensi utama:

1. Kepemimpinan dan visi digital
2. Penguatan infrastruktur dan teknologi digital.
3. Inovasi model bisnis dan layanan.
4. Pengembangan kompetensi SDM dan budaya digital.
5. Tata kelola dan keberlanjutan transformasi digital.

Dimensi-dimensi ini menjadi panduan dalam analisis data dan penyusunan temuan penelitian.

Pelaksanaan penelitian ini berlangsung selama periode enam bulan, mencakup tahap persiapan, pengumpulan data, analisis, dan validasi hasil. Pada tahap persiapan, peneliti melakukan studi literatur mendalam terhadap jurnal-jurnal internasional dan nasional yang relevan dengan tema transformasi digital di sektor telekomunikasi dan BUMN. Literatur tersebut digunakan untuk memperkuat landasan teori serta membantu dalam penyusunan pedoman wawancara dan instrumen observasi.

Selama tahap pengumpulan data, peneliti melakukan wawancara secara daring dan tatap muka dengan total delapan narasumber utama yang terdiri atas pimpinan unit transformasi digital, manajer

inovasi, serta staf pelaksana di bidang teknologi informasi. Setiap wawancara berdurasi antara 45–90 menit dan direkam dengan persetujuan responden. Peneliti juga memperoleh dokumen strategis perusahaan seperti Digital Transformation Roadmap 2025, laporan tahunan, dan publikasi resmi Telkom Indonesia yang relevan dengan konteks penelitian. Untuk menjaga objektivitas, seluruh data hasil wawancara ditranskripsi secara verbatim, kemudian dibandingkan dengan data sekunder dari dokumen perusahaan dan observasi lapangan. Triangulasi antar-sumber dilakukan untuk memastikan konsistensi temuan. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip *trustworthiness* yang menekankan validitas data melalui konfirmasi lintas metode dan lintas perspektif.

Dalam proses analisis data, peneliti menggunakan bantuan perangkat lunak analisis kualitatif (misalnya NVivo) untuk mengorganisasikan hasil koding terbuka dan mengidentifikasi pola tema yang berulang. Hasil analisis kemudian dikaitkan dengan model konseptual transformasi digital yang diadaptasi dari teori Westerman et al. (2021), yang menekankan sinergi antara *digital capability* dan *leadership capability* sebagai penentu utama kesuksesan digitalisasi organisasi. Selanjutnya, kerangka konseptual yang digunakan juga diuji kesesuaiannya dengan konteks Telkom Indonesia melalui member checking bersama narasumber. Proses ini memastikan bahwa interpretasi peneliti terhadap fenomena di lapangan tidak menyimpang dari realitas organisasi yang sesungguhnya.

Hasil dari tahapan ini menunjukkan bahwa pendekatan kualitatif studi kasus mampu memberikan pemahaman yang mendalam tentang dinamika perubahan yang terjadi di lingkungan Telkom Indonesia. Melalui kombinasi wawancara, observasi, dan analisis dokumen, penelitian ini berhasil mengungkap faktor-faktor strategis yang memengaruhi efektivitas implementasi transformasi digital, baik dari sisi teknis maupun nonteknis. Dengan demikian, metode penelitian ini tidak hanya menggambarkan proses transformasi secara deskriptif, tetapi juga menekankan hubungan kausal antara visi kepemimpinan digital, kesiapan teknologi, serta kemampuan adaptif sumber daya manusia dalam mendukung perubahan organisasi. Hasil dari pendekatan metodologis ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik terhadap pengembangan teori transformasi digital di konteks organisasi besar, sekaligus memberikan manfaat praktis bagi PT Telkom Indonesia Tbk dalam memperkuat strategi digitalnya di masa depan.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui wawancara mendalam terhadap manajer unit digital, analisis dokumen internal Telkom, serta observasi terhadap implementasi strategi digital pada berbagai lini bisnis. Hasil analisis menunjukkan bahwa transformasi digital di PT Telkom Indonesia Tbk mencakup tiga dimensi utama, yaitu:

1. Transformasi model bisnis dan strategi korporasi,
2. Transformasi proses dan tata kelola internal, dan
3. Transformasi sumber daya manusia dan budaya organisasi.

Temuan utama penelitian adalah sebagai berikut:

1. Visi Strategis dan Kepemimpinan Digital

Telkom memiliki visi menjadi *Digital Telco Champion*, yang diwujudkan melalui tiga domain utama: *connectivity*, *platform*, dan *digital services*. Visi ini telah tersosialisasi secara korporat, namun pada tingkat implementasi masih ditemukan kesenjangan antar-unit dalam mengartikan prioritas digitalisasi. Kepemimpinan transformasional dan komunikasi lintas unit menjadi kunci keberhasilan pelaksanaan strategi digital.

2. Kapabilitas Teknologi dan Infrastruktur Digital

Telkom telah berinvestasi besar dalam pengembangan infrastruktur digital seperti *cloud computing*, *data center*, *fiber optic backbone*, dan *5G readiness*. Namun, kemampuan untuk mengintegrasikan teknologi tersebut ke dalam proses bisnis masih terbatas oleh kesiapan sumber daya manusia dan proses integrasi antarplatform.

3. Pengelolaan Proses Bisnis dan Tata Kelola (*Governance*)

Beberapa unit, seperti Telkom Akses dan Telkomsigma, telah menerapkan *Business Process Management* (BPM) dengan pendekatan digital maturity assessment. Hasilnya, unit-unit tersebut menunjukkan adopsi digital yang lebih cepat dan efisien dibandingkan unit konvensional.

4. Sumber Daya Manusia dan Budaya Digital

Transformasi digital menuntut perubahan budaya kerja dan peningkatan kompetensi karyawan. Walaupun Telkom telah melaksanakan program digital talent upskilling dan leadership program, resistensi terhadap perubahan dan kesenjangan kemampuan digital masih menjadi tantangan signifikan.

5. Outcome dan Dampak Awal Transformasi

Beberapa inisiatif digital seperti *IndiHome Digital Service Platform*, MyIndiHome, dan Telkomsel Orbit menunjukkan peningkatan pengalaman pelanggan dan efisiensi operasional. Namun, tantangan utama adalah scaling up inovasi pilot agar menjadi bagian dari operasi bisnis yang berkelanjutan.

Selain itu, keberlanjutan transformasi digital di Telkom harus mempertimbangkan aspek ekosistem digital nasional dan daya saing global. Dalam konteks industri telekomunikasi yang semakin konvergen, Telkom tidak dapat berdiri sendiri sebagai penyedia layanan infrastruktur semata, melainkan harus berperan sebagai enabler ekosistem digital yang menghubungkan pemerintah, dunia usaha, dan masyarakat. Hal ini sejalan dengan konsep *Digital Ecosystem Integration* yang dijelaskan oleh Sebastian dan Ross (2022) dalam buku *How to Win with Digital Platforms*, di mana keberhasilan perusahaan digital ditentukan oleh kemampuan menciptakan nilai bersama mitra eksternal melalui platform terbuka.

Bagi Telkom, membangun kolaborasi strategis dengan *startup*, lembaga riset, dan sektor swasta akan mempercepat proses inovasi serta memperluas cakupan layanan digital di berbagai sektor, seperti pendidikan, kesehatan, dan UMKM. Pendekatan ini juga mendukung program pemerintah dalam mewujudkan Indonesia Digital 2045 yang berfokus pada ekonomi berbasis data dan inklusi digital.

Lebih lanjut, keberlanjutan transformasi memerlukan penguatan tata kelola inovasi (*innovation governance*) untuk memastikan bahwa seluruh inisiatif digital memiliki arah strategis yang selaras dengan visi korporasi. Menurut Ghosh dan Shah (2023) dalam *International Journal of Business Transformation*, organisasi yang memiliki mekanisme evaluasi inovasi berbasis kinerja digital lebih mampu mempertahankan daya saing jangka panjang dibandingkan organisasi yang hanya berorientasi proyek.

Akhirnya, Telkom perlu membangun lingkungan kerja adaptif yang mendukung pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning environment*). Penerapan *digital maturity framework* secara berkala akan membantu perusahaan mengidentifikasi kesenjangan kemampuan, memprioritaskan investasi teknologi, dan menjaga momentum perubahan. Dengan strategi yang terarah dan komitmen lintas level manajemen, transformasi digital Telkom berpotensi menjadi model unggulan dalam digitalisasi BUMN di kawasan Asia Tenggara.

2. Pembahasan

2.1. Transformasi Digital Sebagai Strategi Bisnis Terpadu

Transformasi digital Telkom tidak hanya berfokus pada penerapan teknologi, tetapi juga pada pembentukan ekosistem bisnis digital yang mencakup kemitraan, inovasi, dan layanan berbasis data. Menurut⁹ dalam bukunya *Digital Transformation: A Guide for Managers*, keberhasilan transformasi digital bergantung pada keselarasan antara strategi bisnis dan strategi digital. Hal ini selaras dengan strategi Telkom yang menggabungkan *domain connectivity* dan digital platform untuk memperluas portofolio pendapatan non-tradisional.

Kepemimpinan visioner berperan penting dalam menyatukan arah strategis. (John Palfreyman, 2020l) menegaskan bahwa pemimpin digital harus mendorong organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan cepat melalui komunikasi yang jelas dan penciptaan budaya eksperimental. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Telkom telah mengembangkan *program leadership cascade*, namun perlu konsistensi dalam penerapannya di tingkat menengah.

2.2. Infrastruktur dan Kapabilitas Teknologi

Telkom memiliki infrastruktur digital yang kuat sebagai aset strategis nasional. Namun, literatur menunjukkan bahwa infrastruktur tanpa kemampuan pengelolaan data tidak akan memberikan nilai tambah signifikan. Dalam buku *Digital Transformation: Understanding Business Goals, Processes and Implications* (OAPEN, 2023), dijelaskan bahwa nilai bisnis baru muncul ketika data digunakan sebagai sumber pengambilan keputusan strategis.

Analisis temuan menunjukkan bahwa Telkom masih berada pada tahap *data integration*, dengan potensi peningkatan melalui *data governance framework* dan pemanfaatan *AI-based analytics*. Dengan demikian, perusahaan perlu beralih dari orientasi *infrastructure-driven* menjadi *capability-driven organization*.

2.3. Proses Bisnis dan Tata Kelola (*Governance*)

Efektivitas transformasi digital sangat dipengaruhi oleh kematangan proses bisnis. Dalam buku (Ienfthaler dan Hofhues, 2021). *Digital Transformation of Learning Organizations*, disebutkan bahwa kematangan organisasi digital dapat diukur dari sejauh mana proses dan sistem terintegrasi dengan teknologi.

Temuan pada Telkom menunjukkan bahwa unit dengan *process maturity* tinggi memiliki *agility* lebih baik dalam mengadopsi teknologi baru. Implementasi BPM dan audit digital menjadi alat penting untuk meminimalkan resistensi dan meningkatkan efisiensi operasional. Dengan demikian, tata kelola digital Telkom harus menekankan transparansi, tanggung jawab, dan kolaborasi antar-unit.

2.4. Sumber Daya Manusia dan Budaya Digital

Salah satu tantangan terbesar Telkom adalah menyesuaikan kompetensi karyawan dengan kebutuhan era digital.(Chen, 2022) dalam laporan *Accelerating Digital Transformation in Indonesia* menegaskan bahwa keberhasilan transformasi di BUMN bergantung pada *digital mindset* dan *adaptive culture*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Telkom telah memulai program *Digital Talent Academy* dan *digital leadership rotation*, namun perubahan budaya belum sepenuhnya merata.

Diperlukan strategi yang lebih kuat dalam menginternalisasi nilai *agility*, *collaboration*, dan *innovation mindset*, serta evaluasi berbasis KPI digital.

2.5. Dampak dan Keberlanjutan Transformasi Digital

Transformasi digital Telkom memberikan dampak positif terhadap efisiensi operasional, peningkatan pengalaman pelanggan, dan diversifikasi sumber pendapatan. Namun, *fase scaling up* memerlukan strategi inovasi berkelanjutan. ¹⁴ dalam *SAGE Open Journal* menyatakan bahwa organisasi digital yang sukses tidak berhenti pada tahap adopsi teknologi, tetapi terus memperbarui proses dan model bisnisnya secara dinamis.

Selain itu, ¹⁵ dari *Journal of Operations Management* menyoroti pentingnya integrasi antara manajemen operasi dan inovasi digital untuk menciptakan organisasi yang adaptif dan berorientasi nilai. Hal ini relevan bagi Telkom yang harus menyeimbangkan peran sebagai BUMN dan entitas bisnis kompetitif.

3. Sintesis dan Implikasi

Dari hasil penelitian dan kajian literatur, diperoleh beberapa implikasi strategis bagi PT Telkom Indonesia:

1. Penguatan Kepemimpinan Transformasional
Pemimpin digital di semua level perlu dibekali kemampuan komunikasi strategis, analisis digital, dan manajemen perubahan.
2. Pengembangan Kapabilitas Data dan Teknologi
Fokus investasi diarahkan pada data management, AI capability, dan integrasi sistem lintas unit.
3. Manajemen Proses dan Tata Kelola Digital
Implementasi *Digital Process Governance Framework* berbasis BPM maturity model untuk mempercepat adopsi teknologi.
4. Transformasi SDM dan Budaya Organisasi
Penguatan *program learning organization* dan *digital talent acceleration* sebagai fondasi budaya inovatif.
5. Keberlanjutan Inovasi dan Skalabilitas
Membangun sistem *innovation pipeline* agar inisiatif pilot dapat berkembang menjadi model bisnis berkelanjutan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital Telkom telah menghasilkan dampak positif pada efisiensi proses, pengalaman pelanggan, serta model bisnis berbasis layanan digital. Transformasi ini turut mendorong perubahan struktur organisasi ke arah yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berbasis data. Meskipun demikian, tantangan besar masih muncul pada aspek koordinasi antarentitas anak perusahaan, integrasi data lintas sistem, serta kesinambungan antara strategi pusat dan pelaksanaan di tingkat operasional.

Hasil wawancara juga mengungkapkan bahwa keberhasilan transformasi digital di Telkom sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam mengelola perubahan (*change management*) dan membangun budaya organisasi yang inovatif. Karyawan yang memiliki digital mindset cenderung lebih cepat beradaptasi terhadap teknologi baru dan lebih produktif dalam menghasilkan ide-ide inovatif. Oleh karena itu, strategi jangka panjang perlu difokuskan pada pembentukan ekosistem digital yang berkelanjutan melalui sinergi antara teknologi, proses, dan manusia.

Transformasi ini telah menjadi katalis penting bagi Telkom dalam mempertahankan daya saing di era disrupsi digital. Bila dioptimalkan secara berkelanjutan, Telkom berpotensi menjadi model praktik terbaik (*best practice model*) transformasi digital di sektor telekomunikasi dan BUMN di Indonesia.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa implementasi strategi transformasi digital di PT Telkom Indonesia Tbk merupakan proses multidimensi yang mencakup aspek teknologi, tata kelola, budaya organisasi, dan kapabilitas sumber daya manusia. Transformasi ini bukan sekadar penerapan teknologi baru, melainkan perubahan menyeluruh terhadap cara organisasi menciptakan nilai dan melayani pelanggan.

1. Kepemimpinan dan Visi Strategis

Kepemimpinan transformasional dan visi digital yang kuat menjadi fondasi utama keberhasilan transformasi. Telkom telah menetapkan arah strategis melalui visi *Digital Telco Champion*, namun konsistensi penerapan visi di tingkat operasional masih perlu diperkuat.

2. Kapabilitas Teknologi dan Integrasi Sistem

Telkom memiliki infrastruktur digital yang komprehensif, seperti jaringan serat optik, *cloud system*, dan data center, namun belum sepenuhnya dimanfaatkan secara optimal karena keterbatasan integrasi antarplatform dan kurangnya kemampuan analisis berbasis data.

3. Tata Kelola dan Proses Bisnis

Unit-unit yang telah menerapkan *Business Process Management* (BPM) menunjukkan kinerja digital yang lebih baik. Tata kelola digital yang terstruktur terbukti mempercepat adopsi teknologi dan menekan resistensi organisasi terhadap perubahan.

4. Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi

Faktor SDM menjadi tantangan paling signifikan. Meskipun program digital upskilling telah dijalankan, budaya organisasi yang masih hierarkis menghambat inovasi dan kolaborasi lintas unit. Perubahan budaya menuju agile organization masih perlu diperkuat secara sistematis.

5. Hasil dan Dampak Transformasi

Transformasi digital telah memberikan hasil nyata, seperti efisiensi proses, peningkatan pengalaman pelanggan, dan diversifikasi pendapatan digital. Namun, *fase scaling up* dari inovasi ke implementasi masih menjadi tantangan utama.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital di Telkom ditentukan oleh keseimbangan antara investasi teknologi, perubahan proses bisnis, pengembangan SDM, dan budaya organisasi yang adaptif. Dengan pendekatan holistik, Telkom berpotensi menjadi model praktik terbaik transformasi digital di sektor telekomunikasi dan BUMN Indonesia.

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan bimbingan-Nya sehingga penelitian berjudul “Implementasi Strategi Transformasi Digital pada PT Telkom Indonesia Tbk: Pendekatan Kualitatif” dapat diselesaikan dengan baik.

Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak Universitas Bina Sarana Informatika (UBSI), dosen pembimbing, serta semua pihak yang telah memberikan dukungan, bimbingan, dan bantuan selama proses penyusunan jurnal ini. Penghargaan juga diberikan kepada rekan-rekan yang turut memberikan masukan dan semangat sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

1. Abdilah W, Usman B, Lesmono E. PT Telkom ' s Competitive S trategy in the Digital Industry in Indonesia. Published online 2021. doi:10.4108/eai.3-10-2020.2306606
2. Komariyah4) JSRGFRSI, 1). MIX : Jurnal Ilmiah Manajemen. :3–6.
3. Akses PTT. Development of Digital Transformation Strategies Based on Business Process Management Maturity Level Measurement at. 2025;4(3):1221–1236.
4. Danusaputro A, Tricahyono D, Sutjipto MR. The Success of Digital Transformation through Cloud : Revolutionary Innovation at PT Telekomunikasi Selular Indonesia. 2024;8(1):10–26.
5. Naldi S, Gusty R, Saqdiah F. Digital transformation and innovation management : A systematic literature review.
6. Aryatama S, Suryaningtyas D, Sulistyo AB, et al. THE DIGITAL LEAP : STRATEGIC MANAGEMENT FOR DIGITAL. :50–62.
7. Febriantoro S, Tricahyono D. Analysis Of Co-Creation Strategy For Digital Entertainment Products Of PT Telekomunikasi Indonesia For The B2B2X Segment. *Int J Sci Technol Manag*. 2024;5(6):1364–1369. doi:10.46729/ijstm.v5i6.1189
8. Halim H, Kesuma TM, Siregar MR. Digital Transformation Performance Strategy to Optimize Company. 2023;2(11):189–200.
9. Baalmans BS, Broekhuizen TLJ, Fabian NE. Digital Transformation Digital Transformation.
10. John Palfreyman A 2020. *No Title*.
11. OAPEN 2023. Digital Transformation.
12. Ifenthaler D, Hofhues S. *Digital Transformation of Learning Organizations*.
13. Chen L. *ACCELERATING DIGITAL TRANSFORMATION IN INDONESIA : Technology , Market , and Policy*.
14. Jan C. Digital transformation in operations management : Fundamental change through agency reversal Digital transformation in operations management : Fundamental change through agency reversal. Published online 2025. doi:10.1002/joom.1271
15. Monem MA, El-demerdash BE. Improving Decision-Making and Organizational Sustainability through the Integration of Management Information Systems and Multi-Criteria Decision-Making Techniques. 2025;15(2):29–45. doi:10.4236/ajor.2025.152002