

**STRATEGI *CUSTOMER RELATIONSHIP*
MANAGEMENT DALAM PROSES RETENSI
PELANGGAN INDIBIZ DI TELKOM REGIONAL 1
SUMATERA**

SKRIPSI

Disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat Sarjana
Strata 1 (S1) Ilmu Komunikasi



Disusun oleh:
KEVIN KRISTIANITA SIBERO
07031282126064

**JURUSAN ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
2025**

HALAMAN PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI
STRATEGI *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT*
DALAM OPTIMALISASI *CUSTOMER RETENTION* KEPADA
PELANGGAN PRODUK INDIBIZ DI KANTOR TELKOM
REGIONAL 1 SUMATERA

SKRIPSI

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana S-1
Ilmu Komunikasi

Oleh:

KEVIN KRISTIANTA SIBERO
07031282126064

Pembimbing 1

Dr. Retna Mahriani, M.Si.
NIP. 196012091989122001



Pembimbing II

Galih Priambodo, S.Pd., M.I.Kom.
NIP. 198908312023211021



Mengetahui,
Ketua Jurusan Ilmu Komunikasi



Dr. Muhammad Husni Thamrin, M.Si.
NIP. 196406061992031001

HALAMAN PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI
STRATEGI *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT*
DALAM PROSES RETENSI PELANGGAN INDIBIZ DI TELKOM
REGIONAL 1 SUMATERA

SKRIPSI
Oleh:

KEVIN KRISTIANTA SIBERO
07031282126064

Telah dipertahankan di depan Komisi Penguji
pada tanggal 26 Juni 2025
dan dinyatakan Telah Memenuhi Syarat

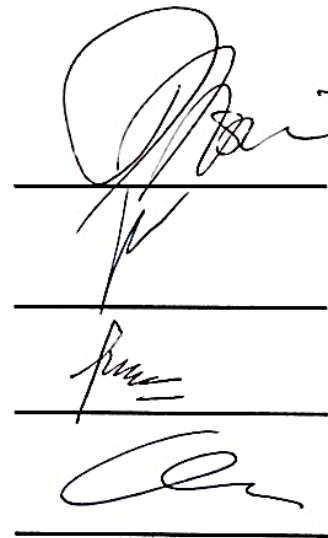
KOMISI PENGUJI

Misni Astuti, S.Sos., M.I.Kom.
NIP. 198503102023212034
Ketua

Ryan Adam, S.I.Kom., M.I.Kom.
NIP. 198709072022031003
Anggota

Dr. Retna Mahriani, M.Si.
NIP. 196012091989122001
Anggota

Galih Priambodo, S.Pd., M.I.Kom.
NIP. 198908312023211021
Anggota



Ketua Jurusan Ilmu Komunikasi

Dr. Muhammad Husni Thamrin, M.Si
NIP. 196406061992031001

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Kevin Kristianta Sibero
NIM : 07031282126064
Tempat dan Tanggal Lahir : Jayapura, 24 November 2003
Jurusan : Ilmu Komunikasi
Judul Skripsi : Strategi *Customer Relationship Management* dalam Optimalisasi *Customer Retention* kepada Pelanggan Produk Indibiz di Kantor Telkom Regional 1 Sumatera

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa:

1. Seluruh data, informasi serta pernyataan dalam pembahasan dan kesimpulan yang disajikan dalam karya ilmiah ini, kecuali yang disebutkan sumbernya adalah merupakan hasil pengamatan, penelitian, pengolahan serta pemikiran saya dengan pengarahan dari pembimbing yang ditetapkan;
2. Karya ilmiah yang saya tulis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapat gelar akademik baik di Universitas Sriwijaya maupun di perguruan tinggi lainnya.

Demikianlah pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan apabila di kemudian hari ditemukan bukti ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademis berupa pembatalan gelar yang saya peroleh melalui pengajuan karya ilmiah ini.

Indralaya, 20 Juni 2025
Yang membuat pernyataan,



Kevin Kristianta Sibero
NIM. 07031282126064

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Janganlah hendaknya kamu kuatir tentang apa pun juga, tetapi nyatakanlah dalam segala hal keinginanmu kepada Allah dalam doa dan permohonan dengan ucapan syukur.”
(Filipi 4:6)

“You will when you believe.”
(When You Believe oleh Whitney Houston dan Mariah Carey)

Dengan penuh rasa syukur kepada Tuhan Yesus Kristus yang telah berkenan dan menyertai jalan hidupku, kupersembahkan skripsi ini kepada:

Keluarga intiku, yaitu Mama, Papa, Kakak dan Abang beserta keluarga mereka yang tak pernah lelah menyertai dengan doa dan dukungan dalam setiap langkahku.

Sahabat dan teman-temanku seperjuangan yang terkasih, yang juga selalu mendampingi diriku selama masa perkuliahan

Jurusan Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sriwijaya

Terakhir, teruntuk almamater kebanggaan, Universitas Sriwijaya

ABSTRACT

This study aimed to explore the Customer Relationship Management (CRM) strategy implemented by Telkom Regional 1 Sumatera in retaining customers of the Indibiz product, and to describe how the strategy was carried out in dealing with customers who were likely to discontinue their subscriptions. The research was motivated by a high number of customer churns and suboptimal coordination in managing customer complaints. A qualitative approach was employed, with the Customer Care of Telkom Regional 1 Sumatera as the unit of analysis. Data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis. The IDIC CRM model (Identify, Differentiate, Interact, Customize) by Peppers and Rogers was used as an analytical framework to understand the workflow and strategies applied. The findings revealed that the customer retention process was conducted gradually and systematically, beginning with data collection and customer classification, followed by direct interaction to explore the reasons behind customer discontinuation, and culminating in the provision of tailored solutions based on customer needs. However, several challenges were also identified, such as the suboptimal process of updating customer data and the crucial role of strong inter-unit synergy in ensuring an effective retention process. In addition, external factors such as limited purchasing power and customers' tendency to switch to other service providers also influenced the implementation of the retention strategy.

Keywords: *Customer Relationship Management, Customer Retention, IDIC CRM Model, Telkom, Indibiz*

Advisor I



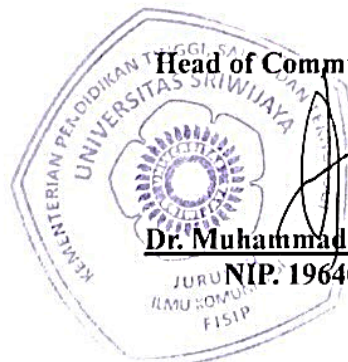
Dr. Retna Mahriani, M.Si.
NIP. 196012091989122001

Advisor II



Galih Priambodo, S.Pd., M.I.Kom.
NIP. 198908312023211021

Head of Communication Department



Dr. Muhammad Husni Thamrin, M.Si.
NIP. 196406061992031001

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi *Customer Relationship Management* (CRM) yang digunakan oleh Telkom Regional 1 Sumatera dalam proses retensi pelanggan produk Indibiz, sekaligus menggambarkan implementasi strategi tersebut dalam menghadapi pelanggan yang berpotensi menghentikan langganannya. Latar belakang penelitian ini berangkat dari tingginya jumlah pelanggan yang berhenti berlangganan serta belum optimalnya koordinasi dalam pengelolaan keluhan pelanggan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan unit *Customer Care* Telkom Regional 1 Sumatera sebagai unit analisis. Data-data pada penelitian ini diperoleh melalui proses wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Model CRM IDIC (*Identify, Differentiate, Interact, Customize*) dari Peppers dan Rogers digunakan sebagai kerangka analisis untuk memahami pola kerja dan strategi yang dijalankan. Temuan pada penelitian menunjukkan bahwa proses retensi pelanggan dilakukan secara bertahap dan sistematis, mulai dari pengumpulan dan klasifikasi data pelanggan, interaksi langsung untuk memahami alasan berhenti berlangganan, hingga pemberian solusi yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan. Namun, ditemukan pula beberapa tantangan seperti belum optimalnya proses pengkinian data pelanggan, serta pentingnya sinergi yang kuat antar unit terkait agar proses retensi dapat berjalan maksimal. Selain itu, faktor eksternal seperti keterbatasan daya beli serta kecenderungan pelanggan untuk beralih ke penyedia layanan lain turut menjadi pertimbangan dalam pelaksanaan strategi yang diterapkan.

Kata Kunci: *Customer Relationship Management*, Retensi Pelanggan, Model CRM IDIC, Telkom, Indibiz

Pembimbing I



Dr. Retna Mahriani, M.Si.
NIP. 196012091989122001

Pembimbing II



Galih Priambodo, S.Pd., M.I.Kom.
NIP. 198908312023211021



Ketua Jurusan Ilmu Komunikasi

Dr. Muhammad Husni Thamrin, M.Si.
NIP. 196406061992031001

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur ke hadirat Tuhan Yesus Kristus atas kasih karunia, penyertaan, dan pertolongan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul *Strategi Customer Relationship Management* dalam Proses Retensi Pelanggan Indibiz di Telkom Regional 1 Sumatera ini dengan baik. Penulisan skripsi ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana pada Jurusan Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sriwijaya.

Dalam penyusunan dan penulisan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis menyampaikan terima kasih kepada seluruh pihak yang berpengaruh dan berperan penting bagi penulis serta pembuatan skripsi ini, yaitu sebagai berikut:

1. Kepada yang terkasih dan tersayang, yaitu kedua orang tua dari penulis. Teruntuk Mama Vonnywati Blandina Manurung yang tercinta, terima kasih ya Mam untuk segala doa, kasih sayang, dan kehangatan yang selalu diberikan kepada penulis. Semua hal itu yang membuat penulis tetap kuat dan terus berjuang selama penyusunan skripsi ini. Kemudian, teruntuk Papa Herman Tarigan yang menjadi kebanggaan penulis, bujur ya papa Tiganku! Papa yang selalu menyediakan yang terbaik bagi penulis. Terima kasih untuk segala motivasinya. Terima kasih sudah terus berusaha untuk kuat dan sehat. Terima kasih kalian tidak pernah menyerah padaku, terima kasih untuk cinta yang kalian berikan.
2. Kepada Kakakku, Ivana Christy Sibero, S.Kom., CFE (penulisan seturut keinginan yang bersangkutan) yang terus menjadi panutan bagi penulis. Terima kasih ya kakak, sudah menjadi sumber *insights* bagi penulis mulai dari awal masa perkuliahan penulis. Terima kasih untuk segala dukungan dan bantuan yang telah diberikan. Terima kasih sudah selalu *excited* di setiap fase perkuliahan penulis. Kepada Abang Aris Christian Uweubun beserta kedua keponakan penulis yang tersayang, Abi dan Cio. Penulis juga sampaikan terima kasih sudah menjadi sumber semangat dan suka cita bagi penulis

3. Kepada Abangku, William Haporseaon Sibero. Terima kasih ya bang sudah selalu menjadi orang yang menemani penulis melalui selera humor dan tingkahmu yang kocak. Melalui abang, penulis bisa belajar banyak hal mengenai dunia perkuliahan dan juga di hidup ini. Kepada Kakak Theophilia Wasia dan keponakan penulis yang terkasih, Felizthea. Terima kasih untuk kehadiran kalian yang sudah melengkapi kebahagiaan penulis
4. Rektor, Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sriwijaya beserta jajaran pengurus Dekanat lainnya, Ketua Jurusan dan Sekretaris Jurusan Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sriwijaya, serta seluruh *Staff* dan Pengurus di Universitas Sriwijaya
5. Ibu Dr. Retna Mahriani, M. Si selaku Dosen Pembimbing I yang selalu memberikan arahan, saran dan motivasi selama penyusunan skripsi penulis
6. Bapak Galih Priambodo, S. Pd., M. I. Kom. selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan arahan dan motivasi selama masa perkuliahan dan penyusunan skripsi penulis
7. Bapak Krisna Murti, S.I.Kom., MA., Ibu Misni Astuti, M.I.Kom., dan Bapak Ryan Adam M.I.Kom. selaku Dosen Penguji penulis yang telah memberikan kritik, saran, dan masukan untuk skripsi saya
8. Ibu Farisha Sestri Musdalifah, S.Sos., M.Si. dan Ibu Mutiah, S.Sos., M.I.Kom. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan motivasi, semangat, dan saran selama masa perkuliahan
9. Seluruh Dosen beserta *staff* Jurusan Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sriwijaya yang telah memberikan bantuan selama proses studi dan penyusunan skripsi
10. Mba Elvira Humairah dan Mba Mareta selaku Admin Jurusan Ilmu Komunikasi yang telah banyak membantu penulis terkait administrasi selama masa perkuliahan dan penulisan skripsi
11. Seluruh informan maupun pihak-pihak yang terlibat langsung dan telah bersedia meluangkan waktunya untuk diwawancarai dalam penelitian ini

12. Sahabat-sahabat terkasih dan terbaik penulis, yaitu kumpulan Orang-Orang Tenang dan AnoMoni yang terdiri dari Arvi, Caca, Dani, Inne, Lucky, Pika, dan Reta. Terima kasih yang tulus dan mendalam kepada kalian yang telah menemani penulis. Kebersamaan dan kehadiran kalian sangat berharga bagi penulis
13. Teman-teman seperjuangan penulis, yaitu Jennika Shangrilla Kistko dan Muhammad Akhdan yang telah bersama-sama saling membantu dan mendukung selama pengerjaan skripsi
14. Terakhir, teruntuk Kevin Kristianta Sibero, sebagai penulis dari skripsi ini. Terima kasih untuk segala perjuanganmu, dari awal kuliah hingga akhirnya bisa selesai mengerjakan skripsi ini. Terima kasih tidak pernah menyerah. Walaupun banyak hal yang tidak mudah, tapi kamu tetap selalu mau dan mampu untuk bangkit kembali. Terima kasih untuk komitmenmu, kesabaranmu, dan daya juangmu. Tetaplah berproses, semangat, dan kuat menyambut babak hidup yang baru. Jangan lupa untuk tetap berpengharapan dan memprioritaskan Tuhan Yesus dalam hidupmu!

Penulis menyadari bahwa dalam penelitian ini masih jauh dari kata sempurna sehingga membutuhkan kritik dan saran yang bersifat membangun untuk kemajuan ilmu pengetahuan di masa yang akan datang.

Palembang, 20 Mei 2025

Kevin Kristianta Sibero
NIM. 07031282126064

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRACT	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR BAGAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.1.1 Pemetaan Keluhan dan Interaksi Pelanggan Produk Indibiz PT Telkom Indonesia Regional 1 Sumatera	5
1.1.2 Tingginya Tingkat Kegagalan Retensi Pelanggan di Telkom Regional 1 Sumatera	11
1.1.3 Bercabangnya Arus Komunikasi Pelayanan Pelanggan Produk Indibiz PT Telkom Indonesia Regional 1 Sumatera	14
1.2 Rumusan Masalah	18
1.3 Tujuan Penelitian	18
1.4 Manfaat Penelitian	19
1.4.1 Manfaat Teoritis	19
1.4.2 Manfaat Praktis	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	21
2.1 Landasan Konseptual	21
2.1.1 Komunikasi Pemasaran.....	21
2.1.2 <i>Customer Relationship Management</i>	25
2.1.3 <i>Customer Retention</i>	46

2.1.4	Praktik <i>Customer Relationship Management</i> dalam Optimalisasi <i>Customer Retention</i>	47
2.2	Kerangka Teoritis.....	49
2.3	Kerangka Pemikiran.....	52
2.4	Penelitian Terdahulu	54
BAB III METODE PENELITIAN		58
3.1	Desain Penelitian.....	58
3.2	Definisi Konsep.....	59
3.2.1	<i>Customer</i>	59
3.2.2	<i>Customer Relations</i>	59
3.2.3	<i>Customer Relationship Management</i>	60
3.2.4	<i>Customer Retention</i>	60
3.3	Fokus Penelitian.....	61
3.4	Unit Analisis	62
3.5	Jenis dan Sumber Data	63
3.5.1	Data	63
3.5.2	Sumber Data.....	63
3.6	Informan Penelitian.....	64
3.6.1	Informan Kunci	65
3.6.2	Informan Pendukung.....	67
3.7	Teknik Pengumpulan Data.....	68
3.7.1	Wawancara Mendalam (<i>In-depth Interview</i>)	69
3.7.2	Observasi.....	69
3.7.3	Studi Dokumentasi	70
3.8	Teknik Keabsahan Data	70
3.8.1	Triangulasi Sumber	71
3.8.2	Triangulasi Teknik	71
3.9	Teknik Analisis Data.....	72
3.9.1	Kondensasi Data.....	72
3.9.2	Penyajian Data	72
3.9.3	Verifikasi/Penarikan Kesimpulan	73

BAB IV GAMBARAN UMUM PENELITIAN.....	74
4.1 Profil Telkom Indonesia.....	74
4.2 Struktur Organisasi Unit <i>Customer Care</i> Telkom Regional 1 Sumatera....	79
4.3 Indibiz	80
4.4 Profil Informan Penelitian.....	85
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	87
5.1 Hasil Penelitian	88
5.1.1 <i>Identifying</i>	89
5.1.2 <i>Differentiate</i>	103
5.1.3 <i>Interact</i>	106
5.1.4 <i>Customize</i>	114
5.2 Analisis Strategi <i>Customer Relationship Management</i> Telkom Regional 1 Sumatera dalam Proses Retensi Pelanggan Indibiz.....	117
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	126
6.1 Kesimpulan	126
6.2 Saran.....	128
DAFTAR PUSTAKA	130
LAMPIRAN.....	135

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Area Jangkauan <i>Brand Provider</i> Internet B2B.....	3
Tabel 1.2 Klasifikasi Keluhan Pelanggan Indibiz	6
Tabel 1.3 Pelanggan Indibiz yang Aktif Berlangganan.....	9
Tabel 1.4 Pelanggan Indibiz dengan Kategori <i>Unsuccessful Call</i>	11
Tabel 1.5 Keluhan Pelanggan yang Masuk melalui Unit DMO.....	16
Tabel 2.1 Tiga Bentuk CRM oleh Buttle & Maklan	35
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu.....	54
Tabel 3.1 Fokus Penelitian	61

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Data Pertumbuhan Pelanggan TReg 1 hingga TReg 5.....	2
Gambar 1.2 Contoh <i>Caring</i> Pelanggan oleh Unit DMO TReg 1 Sumatera.....	15
Gambar 4.1 Logo Telkom Indonesia.....	78
Gambar 4.3 Logo Brand Indibiz	81
Gambar 4.4 <i>Brand Architecture</i> Indibiz.....	82
Gambar 5.1 Empat Kuadran Kategorisasi Pelanggan Indibiz Berdasarkan Riwayat Penggunaan dan Pembayaran.....	92
Gambar 5.2 Proses Interaksi Tatap Muka oleh Pihak Telkom Bersama Pelanggan	110

DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1 Kerangka Pemikiran.....	53
Bagan 4.1 Struktur Organisasi unit CC TReg 1 Sumatera.....	80

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Menghadapi era Revolusi Industri 4.0, upaya mempertahankan eksistensi suatu perusahaan di tengah persaingan bisnis adalah sebuah bahasan yang kompleks. Keberhasilan suatu perusahaan tidak lagi hanya bergantung pada proses produksi, penyediaan layanan, maupun penjualan semata. Perusahaan juga harus mampu untuk merancang suatu strategi yang selaras dengan sistem operasional, visi, serta misi internal yang bertujuan untuk memberikan pelayanan terbaik dan mempertahankan loyalitas para pelanggan sebagai aset utama perusahaan (Barnes, 2018, p. 12). Dengan menerapkan sistem kerja yang berorientasi pada pelanggan, perusahaan dapat menciptakan hubungan yang kuat, sehat, dan berkelanjutan dengan pelanggan, sehingga mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan bisnis (Satoto & Prastiti, 2023, p. 7).

Hal inilah juga yang sedang dihadapi oleh PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, secara terkhusus Kantor Telkom Regional (TReg) 1 Sumatera yang terus berupaya memperkuat posisinya di industri telekomunikasi. Pada tahun 2023, Telkom meluncurkan sebuah ekosistem solusi digital yang bernama Indibiz yang menasar segmentasi B2B (*Business-to-Business*). Seiring dengan perkembangannya, Indibiz telah meraih berbagai penghargaan, seperti *Product of the Year* (Indonesia Marketing Forum, Maret 2024), *Best Enterprise Solution* (Selular Award, Juni 2024), dan *Most Comprehensive Digital Solution* (CNBC Award, November 2024). Selain itu, ekspansi bisnis Indibiz juga terlihat dari peningkatan jumlah ekosistemnya, dari tujuh menjadi

sebelas sektor yang mencakup bidang pendidikan, perhotelan, ruko, properti, *multifinance*, energi, ekspedisi, kesehatan, manufaktur, media dan komunikasi, hingga agrikultur.

Selain capaian penghargaan dan perluasan ekosistem, Telkom Regional 1 Sumatera sebagai salah satu representasi wilayah operasional Telkom juga menunjukkan potensinya melalui performa pertumbuhan pelanggan yang mumpuni dan kompetitif. Berdasarkan data per Februari 2025, mayoritas kantor wilayah di bawah TReg 1 mengalami persentase pertumbuhan pelanggan (*customer growth*) di atas rata-rata regional maupun nasional, yakni di atas 40%.

UPDATE PROGRES SALES HSI PERIODE FEBRUARI 2025 cut off data 17 Februari 2025																
REGIONAL / WITEL	SA / AR (89%)			AM/HOTD (7%)			DIGITAL & OTHER (4%)			TOTAL TARGET	TOTAL SALES	% ACH	SHORTAGE	AVG. DAILY SALES	DAILY SALES D-1	GROWTH D-1
	T	R	% A	T	R	% A	T	R	% A							
REG-1	2.428	1.028	42%	191	45	24%	109	22	20%	2.728	1.095	40%	- 1.633	64	81	288%
ACEH	284	101	36%	22	-	0%	13	2	16%	319	103	32%	- 216	6	9	200%
LAMPUNG BENKULU	317	101	32%	25	4	16%	14	1	7%	356	106	30%	- 250	6	13	1200%
RIAU	526	260	49%	41	21	51%	24	6	25%	591	287	49%	- 304	17	20	186%
SUMBAWSEL	273	131	48%	21	6	28%	12	3	24%	306	149	49%	- 156	8	11	455%
SUMBAR JAMBI	380	148	39%	30	6	20%	17	5	29%	427	159	37%	- 268	9	9	125%
SUMUT	648	287	44%	51	8	16%	29	5	17%	728	300	41%	- 428	18	19	375%
REG-2	4.577	2.036	44%	360	74	21%	206	45	22%	5.143	2.195	42%	- 2.948	127	125	112%
BANDUNG	634	218	34%	50	8	16%	29	2	7%	713	228	32%	- 485	13	6	-33%
BANTEN	623	291	47%	49	16	33%	28	10	36%	700	317	45%	- 383	19	22	120%
BEKASI KARAWANG	670	334	50%	53	4	8%	30	4	13%	752	342	45%	- 410	20	14	180%
JAKARTA CENTRUM	343	179	52%	27	9	33%	15	4	26%	385	192	50%	- 193	11	9	200%
JAKARTA INNER	338	192	57%	27	11	41%	15	6	40%	380	209	55%	- 171	12	23	475%
JAKARTA OUTER	670	294	44%	53	15	28%	30	11	37%	752	320	43%	- 432	19	17	43%
PRIANGAN BARAT	609	317	47%	53	4	8%	30	5	17%	751	326	43%	- 425	19	21	110%
PRIANGAN TIMUR	631	211	33%	50	7	14%	28	3	11%	710	221	31%	- 489	13	13	117%
REG-3	3.795	1.579	42%	298	125	42%	171	35	21%	4.264	1.739	41%	- 2.525	102	118	127%
BALI	301	83	28%	24	4	17%	14	4	30%	338	91	27%	- 247	5	7	250%
JATIM BARAT	574	194	34%	45	18	40%	26	6	23%	645	218	34%	- 427	13	15	114%
JATIM TIMUR	653	301	46%	51	12	23%	29	3	10%	734	316	43%	- 418	19	21	133%
NUSA TENGGARA	430	184	43%	34	8	24%	19	1	5%	483	193	40%	- 290	11	18	200%
SEMARANG JATENG UTARA	424	149	35%	33	36	108%	19	4	21%	476	189	40%	- 287	11	10	150%
SOLO JATENG TIMUR	406	197	48%	32	10	31%	18	4	22%	457	211	46%	- 246	12	13	30%
SURABADU	516	284	55%	41	16	39%	23	11	47%	580	311	54%	- 269	18	25	178%
YOGYA JATENG SELATAN	491	187	38%	39	21	54%	22	2	9%	552	210	38%	- 342	12	9	80%
REG-4	893	543	61%	70	26	37%	40	9	22%	1.003	578	58%	- 425	34	43	169%
BALIKPAPAN	108	96	89%	9	3	35%	5	1	21%	122	100	82%	- 22	6	7	133%
KALBAR	209	114	54%	16	8	49%	9	4	43%	235	126	54%	- 109	7	7	40%
KALSELTENG	318	152	48%	25	10	40%	14	3	21%	357	165	46%	- 192	10	19	1800%
KALTIMTARA	257	181	70%	20	5	25%	12	1	9%	289	187	65%	- 102	11	10	43%
REG-5	1.319	600	45%	104	22	21%	59	14	24%	1.482	636	43%	- 846	37	50	213%
PAPUA	114	46	41%	9	1	11%	5	-	0%	128	47	37%	- 81	3	3	0%
PAPUA BARAT	106	29	27%	8	6	72%	5	1	21%	119	36	30%	- 83	2	3	0%
SULBAGSEL	504	272	54%	40	7	18%	23	4	18%	567	283	50%	- 284	17	20	82%
SULBAGTENG	295	121	41%	23	5	22%	13	4	30%	331	130	39%	- 201	8	8	167%
SUMALUT	301	132	44%	24	3	13%	14	5	37%	338	140	41%	- 198	8	16	700%

Gambar 1.1 Data Pertumbuhan Pelanggan TReg 1 hingga TReg 5
(sumber: *performance evaluation* TReg 1 bersama witel)

Meninjau dari sisi jangkauan layanan, TReg 1 Sumatera melalui Indibiz juga mencatat cakupan area yang paling luas dibandingkan para pesaing di wilayah

Sumatera. Indibiz hadir dan menjangkau di seluruh provinsi di Sumatera dan tidak hanya terbatas di kota-kota besar saja, meliputi Aceh, Sumatera Utara, Sumatera Selatan, Sumatera Barat, Bengkulu, Riau, Kepulauan Riau, Jambi, Lampung, dan Bangka Belitung. Sementara itu, kompetitor seperti Biznet, MyRepublic, First Media, dan Oxygen.id hanya beroperasi di kota-kota besar tertentu.

Tabel 1.1 Area Jangkauan *Brand Provider* Internet B2B

<i>Coverage Area Masing-Masing Brand Provider Internet Khusus B2B (Regional Sumatera)</i>				
Indibiz	Biznet	MyRepublic	First Media	Oxygen.id
Aceh	Kota Medan	Aceh	Kota Medan, Kab. Deli Serdang	Kota Medan
Sumatera Utara	Kota Padang	Batam	Kota Batam	
Sumatera Selatan	Kota Palembang, Kab. Banyuasin, Kab. Ogan Komerling Ilir	Bengkulu		
Sumatera Barat	Bangka Belitung	Kota Medan		
Bengkulu	Bengkulu	Kota Padang		
Riau	Jambi	Kota Palembang		
Kepulauan Riau	Riau	Pekanbaru		
Jambi	Kepulauan Riau			
Lampung				
Bangka Belitung				

(Sumber: diolah oleh penulis)

Meskipun TReg 1 dan ekosistem Indibiz terus mengalami perkembangan, fokus pencapaiannya masih tertuju pada pengembangan produk dan pertumbuhan pelanggan.

Namun, dalam dinamika persaingan bisnis saat ini, inovasi produk dan pemerolehan pelanggan baru saja tidak dapat dijadikan sebagai faktor utama dalam menjaga keberlanjutan perusahaan. Melainkan, membangun dan mempertahankan hubungan yang berkelanjutan dengan pelanggan yang menjadi aspek terpenting. Relevansi hal ini semakin terlihat dengan hadirnya layanan internet satelit Starlink di Indonesia pada pertengahan tahun 2024, yang diproyeksikan memberikan manfaat bagi pelanggan sekaligus menjadi tantangan besar bagi industri telekomunikasi di dalam negeri. Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh Heri Sutadi yang merupakan seorang pengamat Teknologi dan Direktur Eksekutif ICT *Institute*, “ancaman datang dari Starlink dalam bentuk *predatory pricing*, ujungnya juga adalah persaingan tidak sehat. Kalau persaingan sehat, tentu bermanfaat bagi masyarakat. Tapi kalau tidak sehat, pasti akan memberikan dampak bagi ISP dan operator telekomunikasi” (sebagaimana dikutip dalam Pramudhiaz, 2024).

Selain itu, perkembangan dalam bidang hubungan pelanggan (*customer relations*) dan layanan pelanggan (*customer services*) turut membawa perubahan dan perkembangan bagi sistem kerja yang dijalankan oleh Telkom Regional 1 Sumatera dalam prosesnya menangani dan menyikapi para pelanggannya. Adaptasi terhadap teknologi informasi, terutama dalam CRM, menjadi langkah strategis untuk meningkatkan pengalaman pelanggan secara optimal. Namun, teknologi hanya berfungsi sebagai alat bantu (*tools*), sedangkan peran utama tetap berada pada sumber daya manusia yang mengelola data, menganalisis riwayat transaksi, dan menyesuaikan strategi komunikasi layanan. Praktisi CRM bertanggung jawab memastikan setiap interaksi dengan pelanggan lebih terfokus dan sesuai dengan kebutuhan mereka.

Dengan demikian, meskipun sistem layanan semakin berbasis teknologi, keberhasilan tetap bergantung pada keterampilan dan profesionalisme para pelaku di dalamnya.

1.1.1 Pemetaan Keluhan dan Interaksi Pelanggan Produk Indibiz PT Telkom

Indonesia Regional 1 Sumatera

Sebagai upaya untuk memahami urgensi implementasi strategi *Customer Relationship Management* (CRM) di Telkom Regional 1 Sumatera, perlu ditelaah juga prosedur pelayanan pelanggan yang menjadi saluran interaksi antara perusahaan dengan pelanggannya. Melalui pelayanan pelanggan juga membantu menggambarkan dan menganalisis pola keluhan pelanggan yang masuk ke Telkom Regional 1 Sumatera. Sebagaimana yang disampaikan oleh PM. Budi Haryono (2018, p. 18) bahwa proses pelayanan pelanggan dapat berperan sebagai *gatekeeper*, yang mana mengartikan bahwa proses inilah menjadi wajah atau kesan bagi perusahaan yang akan dilihat dan dikenang pertama kali bagi pelanggan baru maupun yang sudah lama. Pelayanan pelanggan juga yang akan menjadi penentu apakah pelanggan baru maupun lama akan terpanggil dan bertransaksi lebih lanjut terhadap produk atau layanan perusahaan.

Sesuai dengan operasional Telkom Regional 1 Sumatera, keluhan yang disampaikan oleh pelanggan dapat dikategorikan menjadi dua jenis utama, yaitu keluhan teknis dan non teknis. Perbedaan fundamental dari kedua jenis keluhan ini terletak pada kompleksitas penyelesaiannya serta pihak internal perusahaan yang bertanggung jawab dalam penanganan keluhan tersebut. Proses pelanggan menyampaikan keluhan dapat terjadi dengan dua cara, yaitu secara langsung (*walk-in*) dengan mendatangi pihak *customer care* secara langsung di kantor ataupun melalui media komunikasi (*online*).

Tabel 1.2 Klasifikasi Keluhan Pelanggan Indibiz

Kategori Keluhan	Deskripsi	Contoh Keluhan
Teknis	Keluhan yang berkaitan dengan infrastruktur atau perangkat jaringan	<i>Network and Connectivity Issues</i>
		<i>Latency Irregularities</i>
		<i>Loss of Signal</i>
		<i>Device Malfunctions</i>
Non teknis	Keluhan yang sifatnya administratif dengan penyelesaiannya tidak memerlukan pemeriksaan fisik yang lebih lanjut	<i>Billing Discrepancies</i>
		<i>Service Suspension</i>
		<i>Subscription Modifications</i>
		<i>Account Termination</i>
		<i>Data Privacy Issues</i>

(Sumber: diolah oleh peneliti)

Jenis keluhan yang pertama, yaitu keluhan teknis yang mencakup permasalahan yang berkaitan langsung dengan aspek infrastruktur jaringan dan perangkat keras yang digunakan pelanggan. Penyelesaian keluhan dalam kategori ini memerlukan intervensi teknis secara langsung, baik dalam bentuk analisis jarak jauh (*remote troubleshooting*) maupun kunjungan teknisi ke lokasi pelanggan (*on-site technical visit*). Karena sifatnya yang bergantung pada inspeksi teknis yang mendalam, penyelesaian keluhan ini sering kali memiliki SLA (*Service Level Agreement*) yang panjang, sehingga berpotensi meningkatkan *churn rate* (persentase pelanggan berhenti bertransaksi) jika tidak ditangani dengan tepat dan cepat. Beberapa contoh umum dari keluhan teknis di layanan internet adalah sebagai berikut.

1. *Network Disruptions and Connectivity Issues*, menjelaskan bahwa adanya gangguan koneksi yang tidak stabil maupun putus akibat permasalahan jaringan pusat atau pada akses *last-mile* pelanggan, yang mana memerlukan pengecekan jaringan secara langsung oleh teknisi, baik secara *remote* ataupun *on-site*;

2. *Speed and Latency Irregularities*, merupakan bentuk keluhan pelanggan karena kecepatan internet tidak sesuai paket berlangganan atau latensi tinggi (*high latency*) yang mengganggu pengalaman pengguna, hal ini dapat diatasi dengan analisis *traffic* jaringan dan optimasi *bandwidth*;
3. *Signal Loss and Infrastructure Failures*, mengindikasikan adanya masalah sinyal hilang yang dapat disebabkan oleh gangguan perangkat keras pelanggan atau permasalahan infrastruktur jaringan, seperti kabel putus atau interferensi sinyal eksternal, yang memerlukan pemeriksaan dan perbaikan teknis;
4. *Device and Hardware Malfunctions*, yaitu keluhan pelanggan atas kerusakan atau ketidakstabilan modem dan *router* yang berdampak pada performa jaringan pelanggan.

Jenis keluhan yang kedua adalah keluhan non teknis yang berkaitan dengan aspek administrasi, penagihan, dan perubahan layanan yang dapat disolusikan secara langsung melalui sistem tanpa perlu investigasi teknis lebih lanjut. Penyelesaian keluhan dalam kategori ini dilakukan oleh *customer service officer* melalui *platform* dan sistem internal perusahaan. Berdasarkan perspektif manajemen layanan pelanggan, jenis keluhan ini memiliki urgensi tinggi dalam menjaga kepuasan pelanggan karena berhubungan langsung dengan pengalaman transaksi dan administrasi pengguna. Efisiensi dalam penyelesaiannya dapat menjadi faktor penentu dalam *customer retention* serta mencegah *churn* akibat ketidakpuasan layanan administratif. Beberapa contoh umum dari keluhan non teknis adalah sebagai berikut.

1. *Billing and Tariff Discrepancies*, yaitu ketidaksesuaian antara tarif layanan dengan jumlah tagihan yang diterima pelanggan, baik karena kesalahan sistem atau perubahan kebijakan tarif. Solusi untuk masalah ini adalah koreksi tagihan melalui *billing system*;
2. *Payment Failures and Service Suspension*, yang mana adalah masalah isolir layanan akibat keterlambatan pembayaran atau transaksi yang gagal namun dapat dipulihkan setelah pembayaran terverifikasi;
3. *Subscription Modifications*, yaitu permintaan atau pengajuan *upgrade* atau *downgrade* layanan yang dapat diproses dengan melakukan penyesuaian terhadap *database* pelanggan;
4. *Account Termination*, yaitu pengajuan berhenti berlangganan yang umumnya muncul dari ketidakpuasan pelanggan terhadap perusahaan. Proses terminasi akan disesuaikan dengan kebijakan perusahaan;
5. *Data Privacy Issues*, yang mana menjelaskan bahwa pelanggan mengeluhkan ketidakamanan atau penyalahgunaan data pribadi yang memerlukan investigasi dari tim terkait seperti CRM, Legal, *IT Security*, dan Manajemen Risiko.

Selain memahami klasifikasi keluhan dari pelanggan, diperlukan juga analisis terhadap data jumlah pelanggan yang tetap aktif bertransaksi namun tetap memberikan masukan maupun keluhan. Hal ini dilakukan untuk menjadi dasar bagi Telkom Regional 1 Sumatera dalam menyusun dan mengupayakan proses *customer retention* yang tepat sasaran. Berdasarkan laporan data di September 2024, terdapat sekitar 1.429 pelanggan yang menjadi target bagi Telkom Regional 1 Sumatera untuk dijaga dan

dipertahankan loyalitasnya. Berdasarkan total populasi tersebut, terdapat 434 pelanggan atau sekitar 30% dari populasi yang berhasil dijangkau dan bersedia berinteraksi dengan Telkom.

Tabel 1.3 Pelanggan Indibiz yang Aktif Berlangganan

No.	Kategori Pelanggan	Sub-Kategori	Keterangan	Jumlah
1	Pelanggan Loyal	Kembali berlangganan	Membayar tagihan, lanjut langganan, ataupun tidak memiliki keluhan khusus	278
		Migrasi paket	Menginginkan opsi yang lebih sesuai dengan kebutuhan	4
Subtotal Pelanggan Loyal				282
2	Pelanggan Aktif dengan Masukan/Keluhan	Tagihan terlalu mahal	Keluhan pada <i>pricing</i>	109
		Kualitas sinyal buruk	Perlu peningkatan infrastruktur	13
		Keluhan Penanganan Keluhan	Perlu peningkatan efektivitas layanan	11
		Kompetitor lebih strategis	Evaluasi terhadap <i>value proposition</i>	10
		Kualitas tidak sesuai dengan harga	Keuntungan yang diterima pelanggan tidak sebanding dengan biaya langganan	8
		Diskon pelanggan lama	Pengajuan program loyalitas	1
Subtotal Pelanggan dengan Masukan/Keluhan				152
Total Keseluruhan Pelanggan Aktif				434

(Sumber: *Field Data* TReg 1 Sumatera periode September 2024, diolah oleh peneliti)

Keseluruhan pelanggan yang masih aktif bertransaksi ini, dapat dikategorikan lagi menjadi dua klasifikasi yang berbeda. Pertama, terdapat 282 pelanggan yang masih menunjukkan loyalitas terhadap produk maupun layanan dari Telkom Regional 1 Sumatera. Rincian dari pelanggan yang termasuk dalam kategori ini adalah sebagai berikut.

1. Terdapat 139 pelanggan membayar tagihan, yang mana ini menunjukkan komitmen terhadap produk dari Telkom Regional 1 Sumatera;

2. Terdapat 6 pelanggan yang memperpanjang atau melanjutkan langganannya, menandakan kebutuhan berkelanjutan terhadap produk atau layanan yang ditawarkan;
3. Terdapat 4 pelanggan yang melakukan migrasi paket langganan, yang mana ini mengartikan bahwa pelanggan masih tertarik dengan yang ditawarkan namun menginginkan opsi yang lebih sesuai dengan kebutuhannya;
4. Terdapat 133 pelanggan yang tidak memiliki keluhan khusus, mengartikan bahwa sebenarnya tipe pelanggan seperti ini adalah pelanggan pasif tetapi tetap bertransaksi kepada Telkom regional 1 Sumatera.

Kemudian, kategori pelanggan yang kedua adalah kumpulan pelanggan yang berhasil dilakukan pendekatan oleh Telkom Regional 1 Sumatera, yang mana di kesempatan interaksi ini mereka turut menyampaikan masukan maupun keluhan. Berdasarkan total 434 pelanggan aktif, terdapat sekitar 152 pelanggan yang memberikan input. Rincian dari pelanggan yang termasuk dalam kategori ini adalah sebagai berikut.

1. Terdapat 109 pelanggan yang menyatakan bahwa harga tagihan untuk produk yang ditawarkan terlalu mahal, yang mana hal ini juga menunjukkan bahwa faktor *pricing* masih menjadi hambatan utama dalam menjaga loyalitas pelanggan;
2. Diperoleh 13 pelanggan dengan keluhan kualitas sinyal yang buruk, yang mana ini mengindikasikan adanya area layanan yang memerlukan pengembangan dan peningkatan infrastruktur;

3. Terdapat 11 pelanggan yang menyoroti lambat dan tidak efektifnya mekanisme *handling complaints*
4. Terdapat 10 pelanggan dengan input yang menyebutkan bahwa produk maupun layanan dari brand kompetitor lebih strategis dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan, hal ini menjadi acuan bagi Telkom Regional 1 Sumatera untuk melakukan evaluasi berkala terhadap *value proposition* merek;
5. Terdapat 8 pelanggan yang menilai bahwa kualitas produk ataupun layanan yang diterima tidak sebanding dengan harga langganan yang dibayar;
6. Diperoleh 1 pelanggan yang mengajukan atau meminta diskon pengguna lama, hal ini menandakan adanya permintaan terhadap program loyalitas yang lebih menarik bagi pelanggan setia.

1.1.2 Tingginya Tingkat Kegagalan Retensi Pelanggan di Telkom Regional 1

Sumatera

Berdasarkan data kuantitatif yang telah dipaparkan pada subbab sebelumnya, dapat dilihat bahwa sebanyak 995 pelanggan atau dalam kata lain sekitar 70% dari jumlah populasi pelanggan yang ditargetkan oleh Telkom Regional 1 Sumatera untuk diberlakukan proses *customer retention*, tidak dapat dipertahankan sebagai pelanggan aktif. Tingginya angka ini mengindikasikan adanya tantangan besar dalam strategi *customer re-engagement* dan *win-back strategy*, yang mana mayoritas pelanggan yang tergolong sebagai *unproductive customers* belum berhasil untuk dijangkau kembali dan dipertahankan dalam ekosistem produk dan layanan Telkom.

Tabel 1.4 Pelanggan Indibiz dengan Kategori *Unsuccessful Call*

No.	Jenis Pelanggan (Kategori <i>Unsuccessful Call</i>)	Jumlah Pelanggan	Persentase (%)
-----	--	------------------	----------------

1	Nomor Tidak Aktif	303	30,45
2	Tidak Diangkat (RNA)	205	20,60
3	Saluran Sibuk	198	19,90
4	<i>Call Reject</i>	90	9,05
5	<i>Invalid Number</i>	82	8,24
6	<i>Mailbox</i>	75	7,54
7	Bukan Pelanggan	9	0,90
8	Salah Sambung	6	0,60
9	Lain-Lain	27	2,71
	Total	995	100

(Sumber: *Field Data* TReg 1 Sumatera periode September 2024, diolah oleh peneliti)

Sebagai bentuk analisis lanjutan, dapat ditelaah pola interaksi bersama pelanggan yang dilakukan oleh Telkom Regional 1 Sumatera berdasarkan perilaku yang ditunjukkan oleh pelanggan itu sendiri. Pertama, terdapat pelanggan yang menunjukkan resistensi terhadap pendekatan yang diupayakan oleh Telkom Regional 1 Sumatera melalui tim *Customer Care*. Pelanggan yang termasuk dalam segmentasi ini adalah mereka yang berstatus *call reject* (90 orang) dan saluran sibuk (198 orang), yang mengindikasikan bahwa mereka menolak atau menghindari komunikasi langsung dari Telkom Regional 1 Sumatera. Terdapat beberapa alasan yang diindikasikan menjadi dasar yang melatarbelakangi perilaku ini, yaitu:

1. Pelanggan merasa tidak nyaman dengan mekanisme interaksi yang dilakukan oleh Telkom Regional 1 Sumatera melalui saluran telepon. Hal ini umumnya dipicu karena adanya pertimbangan pelanggan terhadap masalah privasi dan *technostress* yang menyebabkan penolakan dan penundaan keterlibatan (*engagement*) terhadap perusahaan (Hew et al., 2023);
2. Ketidakpercayaan pelanggan terhadap solusi yang ditawarkan oleh Telkom Regional 1 Sumatera. Masalah kepercayaan muncul ketika pelanggan merasakan ketidakkonsistenan dalam kualitas layanan (Gea et al., 2024).

Selain itu, ditemukan juga bahwa faktor psikologis seperti kekhawatiran terhadap solusi yang tidak memadai bahkan pembebanan biaya tambahan (*hidden costs*) dapat menjadi pemantik yang menurunkan tingkat kepercayaan pelanggan untuk terlebih lebih lanjut dengan perusahaan (Telebenieva, 2024);

3. Pelanggan menemukan opsi produk atau layanan dari *brand* lain yang lebih menarik. Pelanggan memiliki akses untuk memilih dan membandingkan beragam perusahaan yang menyediakan produk atau layanan yang mereka butuhkan. Pelanggan mungkin menolak secara pasif dengan mengabaikan perusahaan jika mereka merasa *brand* pesaing menawarkan manfaat, nilai, atau layanan yang lebih baik (Hew et al., 2023).

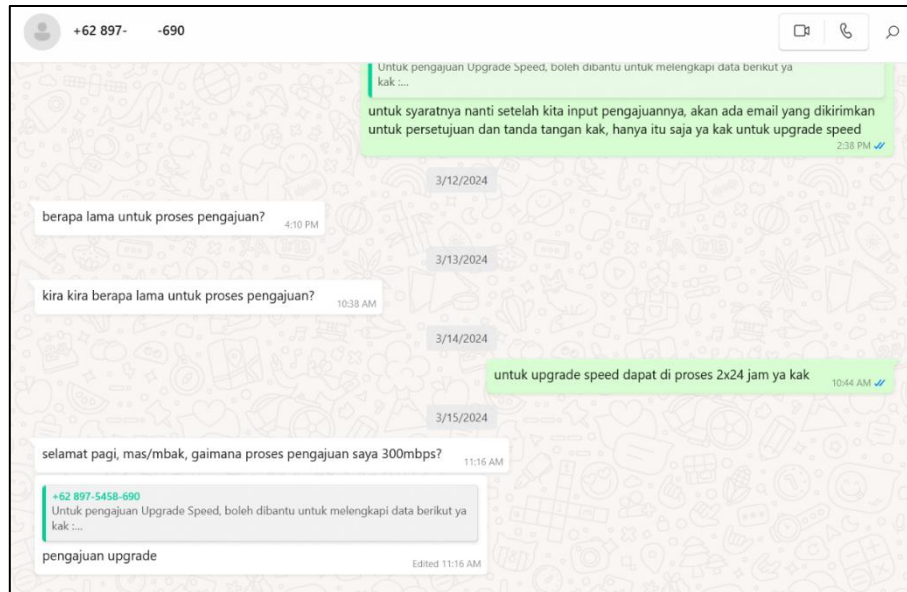
Selanjutnya, yaitu pola interaksi pelanggan yang kedua mengindikasikan bahwa adanya ketidaktepatan data pelanggan. Pelanggan yang ditandai dengan status salah sambung (6 orang) dan bukan pelanggan (9 orang) menjadi indikator yang menjelaskan bahwa data pelanggan yang dimiliki oleh Telkom tidak sepenuhnya akurat dan mutakhir. Selain itu, status pelanggan lainnya, seperti *invalid number* (82 orang) dan nomor pelanggan tidak aktif (303 orang) turut memperkuat indikasi adanya permasalahan dalam manajemen (mengelola dan menyimpan) data pelanggan. Hal yang dapat menjadi penyebab untuk kondisi seperti, antara lain adanya perubahan nomor telepon pelanggan yang tidak diperbarui secara berkala oleh Telkom Regional 1 Sumatera, terjadinya kesalahan dan entri data pelanggan, dan proses verifikasi data tidak dilakukan secara menyeluruh.

1.1.3 Bercabangnya Arus Komunikasi Pelayanan Pelanggan Produk Indibiz PT Telkom Indonesia Regional 1 Sumatera

Kualitas hubungan dan pelayanan pelanggan sangat dipengaruhi oleh kesiapan serta kompetensi sumber daya manusia yang terlibat langsung, seperti *customer care*, *customer service*, *public relations officer*, dan profesi serupa lainnya. Perusahaan perlu memastikan bahwa para karyawan memenuhi standar kualitas melalui pembekalan yang mencakup keterampilan teknis dan pemahaman mendalam tentang etika pelayanan. Etika ini mencakup komunikasi profesional, penggunaan bahasa yang ramah dan santun, serta kemampuan mengelola emosi, khususnya saat menghadapi keluhan pelanggan. Penampilan yang rapi dan profesional juga penting dalam menciptakan kesan pertama yang positif. Selain aspek personal, faktor lingkungan seperti ruang tunggu yang nyaman dan meja layanan yang tertata turut menunjang kepuasan pelanggan, mencerminkan keseriusan perusahaan dalam menghadirkan pengalaman layanan yang optimal.

Kebutuhan akan karyawan yang profesional serta tersedianya fasilitas yang memadai menegaskan pentingnya unit khusus dalam perusahaan untuk menangani manajemen hubungan pelanggan. Unit ini bertujuan untuk memastikan setiap keluhan pelanggan dapat ditangani dengan cepat, efektif, dan menyeluruh. Namun, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa implementasi sistem ini tidak selalu berjalan mulus. Sebagai contoh, di Telkom Regional 1 Sumatera, arus komunikasi dan pengelolaan keluhan pelanggan cenderung bercabang. Meskipun terdapat unit *Customer Care* yang memiliki tanggung jawab utama dalam melayani pelanggan, unit lain seperti *Digital Marketing Operation (DMO)* juga kerap kali menerima dan menampung keluhan

pelanggan. Pembagian peran yang tidak terintegrasi ini menghadirkan tantangan tersendiri.



Gambar 1.2 Contoh *Caring* Pelanggan oleh Unit DMO TReg 1 Sumatera
(Sumber: WhatsApp *Caring* Unit DMO TReg 1 Sumatera)

Keluhan pelanggan yang diterima oleh unit yang bukan spesialisasinya sering kali tidak ditangani dengan tuntas, karena alur penanganannya menjadi tidak efisien. Ketidaksinkronan ini berpotensi menurunkan nilai tanggung jawab perusahaan di mata pelanggan. Keberadaan DMO di Kantor Regional menunjukkan bahwa alur pengelolaan keluhan pelanggan hingga proses pelayanan yang diberikan sering kali menjadi bercabang dan berbelit-belit. Keluhan yang masuk melalui DMO sering kali diteruskan ke unit lain, membuka potensi hambatan komunikasi dan koordinasi yang memperlambat respons terhadap pelanggan. Selain itu, sistem pelacakan keluhan yang tidak jelas menyebabkan kesulitan dalam memantau sejauh mana penyelesaian telah dilakukan, yang berisiko mengurangi akuntabilitas perusahaan. Melalui pendataan interaksi bersama pelanggan di awal tahun 2025, penerimaan keluhan pelanggan

melalui saluran atau media komunikasi yang digunakan oleh unit DMO masih kerap terjadi.

Tabel 1.5 Keluhan Pelanggan yang Masuk melalui Unit DMO

Bulan	Minggu	Jumlah Keluhan yang Masuk
Januari	I dan II	3
	III	6
	IV	6
	V	2
Februari	I	7
	II	3
	III	6
	IV	9
Total		42

(Sumber: Data *Caring* Pelanggan DMO TReg 1 Sumatera, diolah oleh penulis)

Terkait menjalin hubungan dengan pelanggan, terlihat pola bahwa pelanggan masa kini semakin cerdas dalam menentukan pilihan berdasarkan kebutuhan, gaya hidup, kepercayaan merek, dan pengalaman sebelumnya. Perusahaan dituntut untuk menyesuaikan strategi operasional, produksi, pemasaran, dan CRM agar tetap relevan di tengah dinamika pasar. Perubahan perilaku pelanggan akibat kemajuan teknologi di era Industri 4.0, termasuk penggunaan IoT dan informasi digital, membuat pelanggan semakin mengandalkan perangkat digital untuk mencari informasi dan berbelanja. Tren ini mendorong perusahaan untuk mengadopsi teknologi seperti *chatbot*, kecerdasan buatan, dan otomatisasi demi meningkatkan kepuasan pelanggan. Meski teknologi dapat memberikan layanan yang cepat dan personal, kehadiran sentuhan manusia tetap diperlukan agar hubungan pelanggan tetap bernilai dan bermakna.

Dalam konteks hubungan pelanggan, kebutuhan akan penghargaan menjadi aspek penting sebagaimana dijelaskan dalam Hierarki Kebutuhan Maslow (Robbins &

Coulter, 2011). Pada tingkat harga diri, pelanggan ingin merasa dihormati oleh perusahaan. Interaksi yang mencerminkan penghargaan ini dapat membangun kepercayaan dan loyalitas jangka panjang. Selain itu, keterlibatan pelanggan juga menjadi kunci dalam strategi CRM, karena memengaruhi aspek kognitif dan perilaku dalam pengambilan keputusan. Tingkat keterlibatan ini sangat bergantung pada kualitas layanan dan hubungan yang dibangun. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan komunikasi yang aktif, interaktif, dan responsif terhadap kebutuhan pelanggan. Meskipun teknologi informasi mendukung proses ini, keterlibatan pelanggan tetap memerlukan peran penting sumber daya manusia. Profesionalisme, empati, dan kemampuan komunikasi interpersonal karyawan menjadi faktor utama dalam menciptakan hubungan yang positif dan berkelanjutan.

Mengenai konteks bisnis saat ini, manajemen hubungan pelanggan (CRM) menjadi semakin penting bagi perusahaan untuk menangani pelanggan dengan kebutuhan dan perilaku yang semakin beragam dan kompleks. Data yang diperoleh dari Telkom Regional 1 Sumatera menunjukkan adanya tantangan nyata dalam pengelolaan keluhan pelanggan, yang menekankan urgensi untuk mengembangkan strategi CRM yang lebih efektif. Berdasarkan latar belakang ini, penulis merasa terdorong untuk melakukan penelitian yang berjudul **Strategi *Customer Relationship Management* dalam Proses Retensi Pelanggan Indibiz di Telkom Regional 1 Sumatera**. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai strategi yang dapat diterapkan perusahaan dalam mengelola hubungan dengan pelanggan, terutama dalam konteks menghadapi dan menangani keluhan pelanggan secara efektif. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat ditemukan solusi

strategis yang tidak hanya relevan bagi Telkom Regional 1 Sumatera, tetapi juga dapat menjadi rujukan bagi perusahaan lain dalam menghadapi tantangan serupa di era digital saat ini.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjabaran yang telah disampaikan pada bagian latar belakang masalah, dapat diidentifikasi sebuah permasalahan utama yang menjadi fokus dalam penelitian ini. Permasalahan tersebut dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut.

1. Bagaimana strategi *Customer Relationship Management* yang diterapkan oleh Telkom Regional 1 Sumatera dalam proses retensi pelanggan Indibiz (*fighting unproductive Indibiz customer*)?
2. Apakah strategi *Customer Relationship Management* yang diterapkan oleh Telkom Regional 1 Sumatera sudah bersifat aplikatif dalam proses retensi pelanggan?

1.3 Tujuan Penelitian

Dapat dilihat dari rumusan masalah yang telah dibuat, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui strategi *Customer Relationship Management* yang diterapkan oleh Telkom Regional 1 Sumatera dalam proses retensi pelanggan Indibiz (*fighting unproductive Indibiz customer*);

2. Mengetahui sifat keterterapan (aplikatif) dari strategi *Customer Relationship Management* yang diterapkan oleh Telkom Regional 1 Sumatera dalam proses retensi pelanggan.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan oleh penulis dari penelitian yang dilakukan ini adalah sebagai berikut.

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang komunikasi dan *Customer Relationship Management* (CRM) yang membahas upaya dan strategi dalam proses optimalisasi *customer retention*. Secara lebih lanjut, diharapkan juga penelitian ini dapat menjadi jawaban bahkan masukan atas permasalahan yang melandasi pelaksanaan penelitian ini.

1.4.2 Manfaat Praktis

Menimbang dari segi praktisnya, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi terkini dan komprehensif bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang membahas topik serupa, khususnya terkait strategi *Customer Relationship Management* (CRM) dalam optimalisasi *customer retention*. Penelitian ini diharapkan mampu menyajikan fakta empiris dan data akurat yang memberikan gambaran mengenai kondisi aktual penerapan strategi CRM di perusahaan, terutama dalam peningkatan optimalisasi *customer retention* secara nyata dan menyeluruh. Lebih lanjut, besar harapan juga penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi dan rekomendasi bagi Kantor Telkom Regional 1 Sumatera dalam mengembangkan sistem dan

mekanisme CRM yang lebih optimal. Melalui hasil penelitian ini, diharapkan perusahaan mampu mengidentifikasi kekurangan atau hambatan yang ada dalam penerapan strategi CRM saat ini, serta menemukan solusi-solusi inovatif untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas sistem pengelolaan hubungan pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adeniran, I. A., Abhulimen, A. O., Obiki-Osafiele, A. N., Osundare, O. S., Agu, E. E., & Efunniyi, C. P. (2024). Data-Driven approaches to improve customer experience in banking: Techniques and outcomes. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i8.1467>
- Akbar, R. I. (2021). *MANAJEMEN HUBUNGAN PELANGGAN (Customer Relationship Management)*. Yayasan Sahabat Alam Rafflesia
- Asim, A. (2024). From Consumer Needs to Corporate Success: Insights from a Survey on Product Perception. *iRASD Journal of Management*. <https://doi.org/10.52131/jom.2024.0601.0119>
- Barnes, J. G. (2018). *Secrets of Customer Relationship Management* (2nd ed.). Penerbit ANDI.
- Broom, Glen. M., & Sha, B.-L. (2013). *Cutlip and Center's Effective Public Relations* (11th Edition). Pearson Education Limited.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies* (4th ed.). Taylor & Francis Group.
- Cambra-Fierro, J. J., Centeno, E., Olavarria, A., & Vazquez-Carrasco, R. (2017). Success factors in a CRM strategy: technology is not all. *Journal of Strategic Marketing*, 25(4), 316–333. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1148760>
- Creswell, J. W. (2019). *Research Design Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Damiati, dkk (2017). *Perilaku Konsumen* (1st ed.). RajaGrafindo Persada.
- Gea, D., Ndraha, A. B., Harefa, P., & Waruwu, E. (2024). Analysis of Customer Resistance to Internet Network Tariffs at Plasa Telkom Gunungsitoli. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 5(4), 2046–2055. <https://dinastipub.org/DIJEFA/article/view/2884/2072>

- Griffin, J. (2016). *Customer Loyalty*. (S. Yati Sumiharti, Ed., & D. D. Yahya, Trans.) Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hardiyanti, D. I. (2021). Customer Relationship Management PT Murti Indah Sentosa Cabang Sumatera Bagian Selatan. *Skripsi*. Universitas Sriwijaya
- Haryono, PM. B. (2018). *How To Be a Professional Customer Service: Panduan Menjadi Customer Service Profesional dalam Rangka meningkatkan Reputasi Perusahaan* (S. Suyantoro, Ed.; 1st ed.). Penerbit ANDI.
- Haryono, C. G. (2020). *Ragam Metode Penelitian Kualitatif Komunikasi* (D. E. Restiani, Ed.; 1st ed.). CV Jejak.
- Hew, J.-J., Lee, V.-H., & Leong, L.-Y. (2023). Why do mobile consumers resist mobile commerce applications? A hybrid fsQCA-ANN analysis. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 75, 103526. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103526>
- Homburg, C., Schäfer, H., & Schneider, J. (2012). *Customers: The Focus of the Sales Strategy* (pp. 27–39). Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-29169-2_2
- Ichwany, R. A. (2022). Strategi Integrated Marketing Communication GraPARI Telkom Group Palembang dalam Menjaga Loyalitas Pelanggan melalui program “Shifting to Digital”. *Skripsi*. Universitas Sriwijaya
- Kasmir. (2023). *Customer Services Excellent: Teori dan Praktik* (1st ed., Vol. 2). RajaGrafindo Persada.
- Kehinde, S., Moses, C., Borishade, T., Kehinde, O., Obembe, N., & Simon-ilogho, B. (2024). Effective Customer Relationship Marketing: Roadmap to Organization’s Optimal Customer Retention. *Frontiers in Business and Economics*, 3(2), 72–86. <https://doi.org/10.56225/finbe.v3i2.230>
- Lumbantobing, V. M. (2015). Peranan Komunikasi Customer Service Terhadap Kepuasan Pelanggan Lintas Semestra Surabaya. *Jurnal Komunikasi*, 9(1), 13–20.

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook* (Vol. Edition 3). United States of America: Sage Publications.
- Moleong, Lexy, J. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi Revi). Remaja Rodakarya.
- Mwikali, H. K. (2024). The Role of Comprehensive Customer Relationship Management (CRM) Systems in Achieving High Retention Rates. *IDOSR JOURNAL OF CURRENT ISSUES IN SOCIAL SCIENCES*, 10(1), 33–35. <https://doi.org/10.59298/JCISS/2024/101.19273335>
- Nugraha, I. A. (2018). Pengaruh Customer Relationship Management Terhadap Kepuasan Pelanggan dan Loyalitas Pelanggan Pada PT. Ecolab Internasional Indonesia Dengan Perspektif Balance Scorecard. Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2016). *Managing Customer Experience and Relationships: A Strategic Framework* (3rd ed.). John Wiley & Sons Inc.
- Prajapat, S. B. (2024). The Impact of CRM Systems on Customer Satisfaction and Retention. *Edumania-An International Multidisciplinary Journal*, 02(04), 75–85. <https://doi.org/10.59231/edumania/9074>
- Rahimi, R. (2022). Customer Relationship Management (CRM) (pp. 734–736). <https://doi.org/10.4337/9781800377486.customer.relationship.management>
- Rahman, M. R. (2017). Roadmap to Understand a Customer. *ICAR-Central Marine Fisheries Research Institute*, 203–208. <http://eprints.cmfri.org.in/id/eprint/11449>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2011). *Management* (11th ed.). Pearson Education.
- Rukajat, A. (2018). *Pendekatan Penelitian Kualitatif (Qualitative Research Approach)* (D. Novidiantoko & C. M. Sartono, Eds.; 1st ed.). Deepublish.
- Satoto, B. D., & Prastiti, N. (2023). *Manajemen Hubungan Pelanggan* (E. Santoso, Ed.; 1st ed.). Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia.

- Shadrina, R. N. (2024). Strategi Customer Relationship Management dalam Menangani Keluhan Pelanggan (Studi pada Layanan Customer Service PT. PLN (Persero) ULP Rivai). *Skripsi*. Universitas Sriwijaya
- Shelvina Putri Danisa, & Muchsin Muthohar. (2023). Analisis Strategi Customer Relationship Management untuk Meningkatkan Loyalitas Pelanggan dalam Pembelian Suku Cadang Pada PT Trakindo Utama Cabang BSD. *Jurnal Nuansa : Publikasi Ilmu Manajemen Dan Ekonomi Syariah*, 1(3), 297–307. <https://doi.org/10.61132/nuansa.v1i3.269>
- Siswati, E., Sofiah, N. I., & Imamah, N. (2024). *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT DAN IMPLEMENTASINYA PADA PERUSAHAAN KECIL* (E. Setiawan & L. Agustin, Eds.; 1st ed.). Eureka Media Aksara.
- Suarniki, N. N., & Daud, I. (2024). Customer Relationship Management (CRM) Strategy in Increasing Consumer Loyalty. *Maneggio*, 1(6), 120–129. <https://doi.org/10.62872/3785b108>
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (9th ed.). Penerbit Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2023). *PERILAKU KONSUMEN DAN PEMASARAN* (T. Admojo & Gunawan, Eds.; 1st ed.). CAPS (Center of Academic Publishing Service).
- Suryaningsih, D. A. (2022). Customer Relationship Management PT Agrapana Wukir Panca. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 1(11), 1851–1857. <https://doi.org/10.59141/jrssem.v1i11.197>
- Telebenieva, Y. (2024). THE ROLE OF CONSUMER PSYCHOLOGY IN MARKETING STRATEGIES. *Věda a Perspektivy*, 5(36), 9–17. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-5\(36\)-9-17](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-5(36)-9-17)
- Thangeda, R., Kumar, N., & Majhi, R. (2024). A neural network-based predictive decision model for customer retention in the telecommunication sector. *Technological Forecasting and Social Change*, 202, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123250>

- Triyono, A. (2021). *Metode Penelitian Komunikasi Kualitatif* (R. N. M & B. W. Putra, Eds.; 1st ed.). Bintang Pustaka Madani.
- Ultavia, A., Jannati, P., & Dkk. (2023). Kualitatif: Memahami Karakteristik Penelitian sebagai Metodologi. *Jurnal Pendidikan Dasar*, 11(2), 341–348.
- Wibowo, A. (2023). *Teori & Praktek CRM (Customer Relationship Management)* (J. T. Santoso, Ed.; 1st ed., Vol. 9). Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik.
<https://penerbit.stekom.ac.id/index.php/yayasanpat/article/view/455/480>