

MANAJEMEN RESIKO DI TENGAH PERUBAHAN MODEL BISNIS TELEKOMUNIKASI

Firman Fauzi

Program Studi Teknik Elektro, Fakultas Teknik, Universitas Mercu Buana, Jakarta
E-mail: ffauzi12@gmail.com

Abstrak -- Dalam era data / internet, para operator telekomunikasi tentu saja mulai memfokuskan bisnis dan layanannya pada data, yang semula hanya sebagai salah satu value added service (VAS) hingga kemudian menjadi bagian core business para operator. Sayangnya pada era data ini, sepertinya resiko yang dihadapi operator adalah harus berbagi "kue" revenue dengan "banyak pemain lain" di luar operator telekomunikasi. Kemungkinan nilai yang didapatkan tidak akan sebesar saat era voice dan SMS yang masih mendominasi layanan telekomunikasi saat itu. Tetapi pertumbuhan pendapatan terus tertekan. Untuk mengatasi resiko tersebut maka operator telekomunikasi perlu manajemen resiko yang lebih handal lagi.

Kata kunci: Resiko, Bisnis, Layanan

1. PENDAHULUAN

Era konvergensi pada industri telekomunikasi informasi semakin mendekat, ditandai dengan semakin menipisnya batas dari fungsi spesifik yang sebelumnya dimiliki masing-masing operator telekomunikasi. Komoditas pelayanan jasa telekomunikasi sekarang ini bisa dinikmati dari berbagai perangkat telekomunikasi dan internet. Seiring dengan perkembangan teknologi informasi, perluasan akses internet, proses dalam pembuatan konten program pun bergeser dari *company-based* menjadi *individual-based*. Hal ini dapat dengan mudah kita amati dengan bermunculannya para individu yang mampu membuat perubahan dan memberikan pengaruh pada orang lain melalui dunia maya. Sehingga telah terjadi pergeseran dari konsumen menjadi prosumer (produser - consumer), dimana konsumen juga dapat bertindak sebagai produser. Dampak lain dari hal ini adalah harus disadari bahwa kekuatan perubahan tidak lagi dikuasai oleh organisasi/perusahaan tapi juga dalam masing-masing individu sebagai konsumen yang akan mempengaruhi strategi perusahaan dan akan mengubah bagaimana cara perusahaan merespon perubahan yang terjadi dengan cepat.

Perubahan yang cepat dan tidak pernah terjadi sebelumnya ini telah menciptakan suatu pasar dan mekanisme baru yang tidak dapat diantisipasi oleh strategi sebelumnya, karena suatu strategi bisa jadi bekerja baik untuk suatu kondisi tertentu namun belum tentu berhasil untuk kondisi lainnya. Era ini dapat dikatakan sebagai "Tantangan atau Resiko Di Tengah Perubahan Bisnis Telekomunikasi", dimana perubahan yang terjadi 'mengacaukan' sistem yang telah bertahan sebelumnya, dengan cara yang berhasil membuat para penyusun strategi di bisnis telekomunikasi dan informasi berpikir ulang serta berkolaborasi untuk menciptakan

model bisnis baru, proses baru, hingga tujuan perusahaan yang sebelumnya belum menjadi ranah mereka. Yang tak kalah pentingnya adalah dengan menyiapkan kapabilitas baru untuk menjawab semua tantangan dan memperkecil resiko, dalam rangka menciptakan pertumbuhan usaha yang berkelanjutan.

Di yakini bahwa persaingan bisnis layanan telekomunikasi akan terus meningkat. Adanya penyedia layanan telekomunikasi baru yang ada saat ini akan menciptakan produk dan paket layanan yang lebih menarik, teknologi yang lebih canggih atau konvergensi dari beragam layanan telekomunikasi, sehingga berdampak pada tingginya tingkat pemutusan layanan, ARPU yang rendah atau penurunan, atau perlambatan pertumbuhan pada basis pelanggan telekomunikasi.

Persaingan antar penyedia teknologi baru bersama, masuknya pemain baru, pemain yang sudah ada dan konsolidasi antar penyedia layanan dapat berdampak negatif pada posisi bisnis layanan telekomunikasi, kondisi keuangan, hasil operasi dan prospek usaha telekomunikasi. Oleh karena itu, untuk mengatasi semua resiko-resiko yang dihadapi ini maka perlu manajemen resiko yang bagus untuk setiap operator telekomunikasi.

2. LANDASAN TEORI

Memahami konsep risiko secara luas, merupakan dasar yang esensial untuk memahami konsep dan teknik manajemen risiko. Oleh karena itu dengan mempelajari berbagai definisi yang ditemukan dalam berbagai literatur diharapkan pemahaman tentang konsep risiko semakin jelas. Ada beberapa definisi risiko sebagaimana dapat dilihat berikut ini:

1. *Risk is the chance of loss* (Risiko adalah kesempatan dari kerugian)
Chance of loss biasanya dipergunakan untuk

menunjukkan suatu keadaan dimana terdapat suatu keterbukaan (exposure) terhadap kerugian atau suatu kemungkinan kerugian. Sebaliknya jika disesuaikan dengan istilah yang dipakai dalam Statistik, maka "chance" sering dipergunakan untuk menunjukkan tingkat probabilitas akan munculnya situasi tertentu.

2. *Risk is the possibility of loss* (Risiko adalah kemungkinan kerugian)

Istilah "possibility" berarti bahwa probabilitas sesuatu peristiwa berada di antar nol dan satu. Definisi ini barangkali sangat mendekati dengan pengertian risiko yang dipakai sehari-hari. Akan tetapi definisi ini agak longgar, tidak cocok dipakai dalam analisis secara kuantitatif.

3. *Risk is Uncertainty* (Risiko adalah ketidakpastian)

4. Tampaknya ada kesepakatan bahwa risiko ber hubungan dengan ketidakpastian (uncertainty) yaitu adanya risiko, karena adanya ketidak pastian.

Jadi, manajemen risiko merupakan serangkaian metodologi dan prosedur yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau dan mengendalikan risiko yang timbul dari seluruh usaha yang dilakukan dalam perubahan model bisnis telekomunikasi.

Hubungan antara risiko dan hasil secara alami berkorelasi secara linier negatif. Semakin tinggi hasil yang diharapkan, dibutuhkan risiko yang semakin besar untuk dihadapi. Oleh karena itu diperlukan upaya yang serius dan konsisten agar hal tersebut dapat diatasi bahkan hubungan tersebut menjadi kebalikannya, yaitu aktivitas yang meningkatkan hasil pada saat risiko menurun. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan manajemen risiko yang merupakan desain prosedur serta implementasi prosedur untuk mengelola suatu risiko bisnis.

Manajemen risiko memiliki fungsi, antara lain:

1. Menemukan risiko potensial
2. Mengevaluasi risiko potensial
3. Memilih teknik / cara yang tepat atau menentukan suatu kombinasi dari teknik - teknik yang tepat guna untuk menanggulangi kerugian.

Dengan demikian manajemen risiko berfungsi dalam menemukan risiko potensial, mengevaluasi risiko potensial, dan menanggulangi kerugian yang ditimbulkan oleh bisnis atau aktivitas yang dilakukan perusahaan atau badan usaha. Manajemen risiko pada prinsipnya merupakan suatu usaha untuk mengetahui, menganalisa serta mengendalikan risiko dalam setiap perusahaan dengan tujuan memperoleh efektivitas dan efisiensi yang lebih tinggi.

Di sisi lain, manajemen risiko yang meliputi peningkatan fungsi identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko dimaksudkan agar aktivitas usaha yang

dilakukan oleh operator telekomunikasi tidak menimbulkan kerugian yang melebihi kemampuan atau yang dapat mengganggu kelangsungan bisnis operator telekomunikasi saat terjadi perubahan model bisnis telekomunikasi. Dengan memperoleh dan efisiensi yang tinggi tentu akan mendukung pencapaian tujuan operator telekomunikasi dan pada gilirannya akan meningkatkan outcome yang diharapkan.

Risiko dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu:

1. Risiko murni (*pure risk*) adalah risiko dimana kemungkinan kerugian ada, tetapi kemungkinan keuntungan tidak ada. Contoh: kecelakaan, kebakaran, banjir dsb. Salah satu cara menghindari risiko murni ini adalah dengan asuransi. Dengan demikian besarnya kerugian dapat diminimalkan. Itu sebabnya risiko murni kadang dikenal dengan istilah risiko yang dapat diasuransikan (*insurable risk*).
2. Risiko spekulatif adalah suatu risiko yang dihadapi perusahaan yang dapat memberikan keuntungan dan juga dapat memberikan kerugian. Contoh: usaha bisnis, membeli saham. Risiko spekulatif kadang-kadang dikenal dengan istilah risiko perubahan model bisnis.

Tindakan manajemen resiko diambil oleh untuk merespon bermacam-macam resiko. Ada dua macam tindakan manajemen resiko yaitu:

1. Mencegah dan memperbaiki. Tindakan mencegah digunakan untuk mengurangi, menghindari, atau mentransfer resiko dengan cara diasuransikan.
2. Sedangkan tindakan memperbaiki adalah untuk mengurangi efek-efek ketika resiko terjadi atau ketika resiko harus diambil dan kontrol bisnis dari sebuah resiko yang mengancam aset dari bisnis sebuah perusahaan atau proyek yang dapat menimbulkan kerusakan atau kerugian pada perusahaan tersebut.

3. PEMBAHASAN

Dalam beberapa tahun ke depan, jumlah transfer data di bisnis telekomunikasi di Indonesia akan bertambah secara signifikan. Hal ini antara lain didorong oleh jumlah populasi Indonesia yang sebagian besar merupakan penduduk muda, penerapan teknologi maju, serta masih rendahnya tarif transfer data telekomunikasi di Indonesia. Hal ini memungkinkan operator telekomunikasi di Indonesia untuk meningkatkan tarif mereka.

Di samping itu, ekonomi Indonesia yang terus tumbuh juga akan membantu para operator telekomunikasi untuk mendapatkan pendapatan yang lebih. Dari beberapa riset yang dilakukan,

pendapatan Domestik Bruto (PDB) dari suatu negara mempunyai kaitan yang erat dengan peningkatan jumlah pelanggan telepon, dengan catatan, negara tersebut masih tergolong dalam negara berkembang.

Salah satu hal yang dapat merubah pola konsumsi konsumen di bisnis telekomunikasi adalah teknologi. Contohnya dengan teknologi telekomunikasi melalui internet. Dengan teknologi ini, konsumen tidak banyak lagi menggunakan sambungan telekomunikasi dengan menggunakan voice dan sms. Hal ini tentu saja akan menyebabkan perubahan pola pendapatan operator telekomunikasi sehingga saat ini, di Indonesia penggunaan mobile internet sudah mulai ramai. Hal ini diprediksi masih akan terus berlanjut hingga beberapa tahun mendatang.

Salah satu teknologi yang mungkin dapat merevolusi akses broadband mobile di Indonesia adalah teknologi data (4G). Namun, hingga saat ini, penggunaan teknologi data ini secara massal di seluruh nusantara nampaknya masih harus menunggu. Selain dikarenakan resiko besarnya investasi yang akan dikeluarkan oleh operator telekomunikasi dan regulasi pemerintah yang mengatur teknologi data (4G) belum tertata baik.

Jika teknologi data sudah dapat diterapkan secara massal di seluruh Nusantara, maka kemungkinan besar mobile internet akan menjadi pilihan utama para pengguna jasa telekomunikasi di seluruh Indonesia. Hal ini tentunya akan merubah pola konsumsi mereka dan pola pendapatan operator telekomunikasi secara signifikan.

Hal ini sepertinya menimbulkan dampak resiko kepada para insan telekomunikasi baik langsung maupun tidak langsung. Pada era sebelumnya untuk pelayanan voice dan SMS mendominasi, sehingga revenue operator relatif besar. Karena pada era tersebut operator telekomunikasi mendapatkan revenue dari dua hal utama yaitu jaringan dan layanan (services). Hal ini karena operator bertindak sebagai penyedia jaringan dan penyedia layanan sekaligus.

Namun di era data, peran operator telekomunikasi tersebut tidak lagi bersifat "monopoli" walau masih mendominasi. Memang melalui jaringan, operator juga menyediakan layanan data namun baru sebatas koneksi ke dunia internet saja dan biasa disebut sebagai *dumb pipe*. Layanan data yang sesungguhnya masih disediakan dan menjadi peran utama para pemain aplikasi atau OTT (*over the top*).

Dalam era data ini, terjadi trend konvergensi antara dunia telekomunikasi, IT / internet dan broadcasting seperti sekarang ini, sehingga bisnis yang mendominasi adalah bisnis longtail atau aplikasi dengan model bisnis bersifat open / open source, berbasis komunitas dan hampir

tidak berbayar atau freemium.

Sebenarnya model bisnis ini telah diterapkan oleh perusahaan telekomunikasi, IT dan Internet besar di dunia ini seperti *Linux, Google, Facebook, Twitter, You Tube* hingga *Android*. Model bisnis ini bisa dianalogikan dengan model bisnis broadcasting televisi atau radio yang tidak berbayar. Model bisnis ini mempunyai resiko yang kecil, tak lekang oleh masa dan tetap bisa survive meski tidak memungut bayaran sepeser pun kepada pelanggan.

Model bisnis seperti ini tampaknya bisa menjadi solusi bagi perubahan model bisnis telekomunikasi saat ini. Didasari bahwa komunikasi merupakan kebutuhan dasar manusia yang sampai kapanpun akan selalu ada dan dibekali komunitas pelanggan yang sangat besar yang telah dimiliki, para operator telekomunikasi dapat mulai bertransformasi menuju model bisnis baru yang berorientasi pada layanan longtail atau aplikasi dan bersifat open, community-based dan free atau freemium.

Operator telekomunikasi mulai fokus mengembangkan sisi aplikasi yang bisa dilakukan dengan beberapa cara seperti membangun in-house software sendiri atau memfasilitasi kompetisi pembuatan aplikasi baru atau dimulai dari bekerjasama dengan aplikasi global yang sudah ada untuk memberikan nilai tambah bagi aplikasi tersebut jika diakses menggunakan jaringan operator tersebut. Aplikasi-aplikasi yang dibangun juga perlu dicermati agar sesuai dengan kebutuhan para pelanggan dan forecast terhadap trend global yang akan terjadi.

Selanjutnya adalah aplikasi atau layanan yang ditawarkan oleh operator telekomunikasi lebih fokus pada komunitas pelanggan yang ingin disasar. Ketika suatu layanan atau aplikasi sudah menjadi bagian dari komunitas maka layanan atau aplikasi tersebut akan terus digunakan dan menjadi bagian tidak terpisahkan. Melalui komunitas juga keberlanjutan suatu layanan atau aplikasi dapat terjaga dan berlangsung lebih lama. Selain dalam konteks pengguna atau pelanggan, komunitas juga perlu dibentuk dalam konteks pengembangan layanan dan aplikasi seperti kerjasama dengan developer, insititusi pendidikan dan lembaga riset lainnya.

Untuk melakukan hal ini operator telekomunikasi harus mampu melakukan segmentasi dan profiling seluruh pelanggannya dan membangun korelasi antara profil pelanggan dan kebutuhannya. Profiling dan korelasi memang cukup rumit dan bukan pekerjaan yang mudah karena hingga sekarang belum ada operator telekomunikasi yang benar-benar sukses melakukannya. Namun hal ini bukan sesuatu yang mustahil karena sudah berhasil dilakukan oleh para perusahaan besar internet

seperti Google dan Facebook, yang memiliki jumlah pengguna yang sangat besar sehingga berhasil menempatkan iklan atau promosi yang sesuai dengan segmen, profil dan kebutuhan para penggunanya.

Untuk melakukan hal ini operator telekomunikasi harus mampu melakukan segmentasi dan profiling seluruh pelanggannya dan membangun korelasi antara profil pelanggan dan kebutuhannya. Profiling dan korelasi memang cukup rumit dan bukan pekerjaan yang mudah karena hingga sekarang belum ada operator telekomunikasi yang benar-benar sukses melakukannya. Namun hal ini bukan sesuatu yang mustahil karena sudah berhasil dilakukan oleh para raksasa internet seperti Google dan Facebook yang memiliki jumlah pengguna yang sangat besar dan berhasil menempatkan iklan atau promosi yang sesuai dengan segmen, profil dan kebutuhan para penggunanya.

Sebaliknya, untuk aplikasi dan layanan yang lebih advanced atau dengan kualitas yang lebih baik dan terjamin serta bebas dari iklan, operator telekomunikasi dapat menawarkan layanan dan aplikasi yang berbayar (premium). Diharapkan dengan melakukan beberapa hal tersebut, operator dapat mentransformasi model bisnisnya sehingga dapat tetap survive di era data dengan pertumbuhan revenue yang sama tinggi seperti pada masa voice dan SMS serta kelola resiko yang dihadapi operator telekomunikasi menjadi kecil.

4. KESIMPULAN

Ada 3 faktor yang mempengaruhi kemampuan dalam mengatasi resiko serta tantangan perubahan model bisnis telekomunikasi yaitu:

1. Resources

Diperlukan membangun kemampuan baru yang tangible resource (manusia, peralatan, teknologi, cash) dan non-tangible resource (product design, information, brands, hubungan dengan supplier, distributor, dan pelanggan).

2. Process

Secara menyeluruh bisnis process akan mempengaruhi proses komunikasi, koordinasi, hingga pengambilan keputusan dalam mentransformasi produk atau services baru yang akan diciptakan untuk beradaptasi dengan perubahan dan menciptakan keberlanjutan usaha. Bisnis model yang digunakan sangat tergantung dengan keadaan pasar, teknologi dan regulasi pemerintah di bidang telekomunikasi.

Untuk bisnis model jangka panjang, ketersediaan data konsumen secara real time sangatlah penting. Model bisnis telekomunikasi masa depan diperkirakan akan menjadi sangat

dinamis, sehingga memerlukan manajemen yang cepat tanggap dalam menghadapi perubahan permintaan konsumen.

Dalam jangka pendek dan menengah, operator telekomunikasi dapat meningkatkan keuntungan dari pengembangan konten – konten bisnis konvensional seperti sms ataupun layanan non konvensional seperti value added services.

3. Values

Organization values merupakan lebih dari sekedar corporate values, dimana hal ini akan mempengaruhi standard nilai pada setiap orang yang terlibat dalam organisasi untuk setting prioritas dalam suatu pekerjaan dan bagaimana standard dalam melakukan pekerjaan. Ketika suatu organisasi / perusahaan ingin menciptakan kemampuan baru, tentu terdapat proses transisi, pekerjaan dan skill set yang dibutuhkan. Masa transisi dan setelahnya bukanlah fase yang mudah dilewati apabila setiap orang yang terlibat di dalamnya tidak mau berubah karena tidak sesuai dengan value yang mereka miliki sebelumnya. Sehingga perlu diciptakan value yang sesuai agar semua orang yang terlibat dalam pembangunan kemampuan ini memiliki semangat perubahan dan etos yang diperlukan.

Ketiga hal diatas harus saling terintegrasi untuk menciptakan kemampuan baru yang mampu membawa perusahaan dan industri menjawab perubahan tantangan, mengurangi ketidakpastian resiko dan membangun iklim kondusif yang mampu membawa keberlanjutan dalam pertumbuhan industri.

Perubahan merupakan suatu hal yang pasti terjadi, ditambah dengan ketidakpastian dan risiko yang terus membayangi, membangun kemampuan baru untuk menjawab tantangan di era data ini menjadi suatu seni dan keterampilan khusus yang memerlukan analisa dan kemampuan melihat suatu solusi secara holistik.

DAFTAR PUSTAKA

- [1]. Teknik - Teknik Manajemen Resiko, <http://ekamaswarang.blogspot.co.id/2015/11/teknik-manajemen-resiko.html>
- [2]. Tantangan untuk Industri Telekomunikasi Masa Depan, Meika Annis Setiarini, 2015, <https://meikarini.wordpress.com/2015/01/09/tantangan-untuk-industri-telekomunikasi-masa-depan/>
- [3]. Risiko-Risiko Terkait dengan Bisnis Seluler Kami(Telkomsel), http://www.telkom.co.id/UHI/UHI2011/ID/0922_risiko.html
- [4]. Pengaruh Pelayanan Jasa Telekomunikasi Terhadap Kepuasan Pelanggan, Jurnal Manajemen dan Akuntansi, Volume 1, Nomor 3, Desember 2012, Rahmisyari,

- Universitas Ihsan Gorontalo
- [5]. Manajemen Risiko Yang Dihadapi PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, Jurnal Manajemen Keuangan Syariah, Muhammad Fitra Kurniawan, Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati
- [6]. Layanan 4G Juga Untuk Masyarakat Di Pelosok Negeri, <https://eng.ui.ac.id/blog/kuliah-perdana-s2-manajemen-telekomunikasi/>
- [7]. Membangun Kapabilitas untuk Menjawab Tantangan Era Disruptive Change, Agustus 2013, <http://www.manajementelekomunikasi.org/2013/08/membangun-kapabilitas-untuk-menjawab.html>
- [8]. Galau Perubahan Model Bisnis, Dewi Asri TP, Desember 2012, <http://www.manajementelekomunikasi.org/2012/12/galau.html>
- [9]. Definisi dan Manfaat Penerapan Manajemen Resiko, Denny Bagus, 2009, <http://jurnal-sdm.blogspot.co.id/2009/09/manajemen-resiko-definisi-dan-manfaat.html>
- [10]. Peluang dan Hambatan Bisnis Industri Telekomunikasi di Era Konvergensi, Rakornas Telematika dan Media Kamar Dagang Dan Industri Indonesia, Juni 2008, <http://www.kadin-indonesia.or.id/id/doc/ATSI%20-%20Rakornas%20telematika%20dan%20Media%202008.pdf>