



Jurnal Manajemen

(Edisi Elektronik)

Journal homepage: <http://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/manajemen/>
e-ISSN: 2301-4628



Strategi Telkomsel dalam Transformasi menjadi Perusahaan Digital

Usman Syarif^a, Renea Shinta Aminda^b

^a. Telkomsel Indonesia

^b. Universitas Ibn Khaldun

email: usman.syarif@gmail.com ; renea_shinta@yahoo.com

ARTICLE INFO

DOI: [10.32832/jm-uika.v10i2.2364](https://doi.org/10.32832/jm-uika.v10i2.2364)

Article history:

Received:

31 Agustus 2019

Accepted:

19 Oktober

Available online:

01 Desember 2019

Keywords: Strategy, Transformasi dan Process Leading Challenges

ABSTRACT

The transformation to digital companies must be carried out by Telkomsel according to Gerhard Berhold, 2019 there are 5 basic things why companies must transform to digital; Increased customer demand, higher procurement competencies, growing competition, fast pace, new technology. Digital technology that has not been well anticipated causes the company's revenue to decline. This research will see whether the transformation carried out by Telkomsel is going well. Using John Kotter's theory in his book 8 Steps Process for Leading Change. The results obtained are all the steps that have been done well by Telkomsel, except for one step which is to formulate and socialize the vision of transformation.

1. Introduction

Seiring dengan perkembangan Teknologi yang berbasis data dalam 3 tahun terakhir, Revenue Industri Telekomunikasi yang mengandalkan layanan voice dan SMS menunjukkan penurunan.

Berikut *Revenue* 3 operator besar Selular dalam 3 tahun terakhir (dalam trilyun):

| Operator | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----------|------|------|------|
| Telkomsel | 86,7 | 93,2 | 89,2 |
| Indosat | 29,1 | 29,9 | 23,1 |
| XL | 21,4 | 22,9 | 22,9 |

Sumber: Annual Report Telkomsel, Indosat, XL 2016-2018 (data diolah)

Untuk mengantisipasi terus menurunnya revenue, perusahaan harus melakukan transformasi ke perusahaan digital. Menurut Karel Dorner dan David Edelman (2015). secara simple digital didefinisikan sebagai “Salah Satu Cara Dalam Melakukan Bisnis”

Menurut Gerhard Berhold (2019), ada 5 hal mendasar kenapa perusahaan harus transformasi ke digital.

1. *Increasing customer demands*

Kebutuhan pelanggan yang cepat sekali berubah menuntut kita untuk memikirkan kembali cara berjualan dan melayani pelanggan. Inilah kenapa *Customer Centric* jadi yang dipilih.

2. *Higher procurement competence*

Sehubungan dengan digitalisasi, proses pengadaan pelanggan *Business to Business* (B2B) juga telah berubah. Pelanggan mem-

perluas kompetensi pengadaan mereka. Sebagai contoh, penggunaan Internet dan *applications* telah meningkat secara signifikan dalam fase pengadaan informasi. Menurut penelitian, 90 persen pembeli B2B mencari kata kunci di Internet, 70 persen menonton video untuk mengetahui lebih lanjut sebelum melakukan pembelian.

3. *Growing competition*

Hadir nya pemain digital baru, baik dalam industry yang sejenis maupun dari industry yang tidak sejenis semakin membuat kompetisi semakin ketat.

4. *Fast pace*

Meningkatnya persaingan menyebabkan variasi dan kompleksitas produk yang lebih besar sementara pada saat yang sama memperpendek siklus hidup produk. Tuntutan akan kecepatan, fleksibilitas dan transparansi perusahaan dan rantai pasokan mereka semakin meningkat. Perusahaan B2B yang kegiatan penjualannya tidak diarahkan pada langkah cepat ini mengalami tekanan yang meningkat.

5. *New Technologies*

Kemajuan teknologi dewasa ini demikian pesat. Suatu industri yang tadinya sangat tradisional menjelma menjadi industry yang sangat *high technology*.

Telkomsel dari tahun 2012 mendorong transformasi menuju era digital, di mana kekuatan teknologi broadband seluler dimanfaatkan untuk menumbuhkan cara-cara baru dalam berkomunikasi, menikmati hiburan dan sebagai alat pembayaran.

Pada tahun 2019 bisnis digital telah berkembang menjadi lebih dari sekadar

menjual secara online, menurut Accenture, "Bisnis digital menciptakan keunggulan kompetitif berdasarkan kombinasi unik sumber daya digital dan fisik. Mereka melakukan hal-hal yang orang lain tidak bisa dan dengan cara yang membangun keunggulan komparatif."

Menegaskan hal di atas President Director Telkomsel, 2019 mengatakan untuk mendukung transisi Telkomsel menjadi perusahaan digital dan bisnis digital seluler terkemuka, Telkomsel telah menetapkan berbagai strategi dengan tujuan mengubah semua aspek bisnis, orang, organisasi, dan budaya perusahaan Telkomsel untuk menangkap peluang dalam bisnis digital dan mendukung kepemimpinan Telkomsel di digital.

Dalam penelitian ini penulis akan fokus kepada strategi Telkomsel dalam Transformasi ke perusahaan Digital tahun 2016-2019 (semester 1). Apakah transformasi sudah dilakukan dengan baik? Sesuai dengan prinsip dari teori Kotter khususnya poin 1-6.

2. Literature Review

Dalam menyusun paper ini, penulis mengambil beberapa teori dan penelitian terdahulu tentang transformasi ke perusahaan digital. Menurut Karel Dorner dan David Edelman (2015) secara simple digital didefinisikan sebagai "Salah Satu Cara Dalam Melakukan Bisnis"

Untuk membantu membuat definisi digital ini lebih konkret lagi, Karel Dorner dan David Edelman, (2015), membaginya kedalam tiga atribut:

1. Menciptakan nilai (creating value) di batas baru dunia bisnis

2. Menciptakan nilai (creating value) dalam proses yang dieksekusi dari sisi pengalaman pelanggan (customer experiences).
3. Membangun kemampuan dasar tentang digital yang mendukung seluruh struktur organisasi.

Stamford, Conn (2014), mengatakan, digital business adalah:

Changing the way organizations use and think about technology, moving technology from a supporting player to a leading player in innovation, revenue and market growth.

Elemen Umum dari Digital Bisnis

Ada beberapa pandangan tentang definisi digital bisnis dari para pakar. Stamford, Conn (2014), mengatakan bahwa bisnis digital adalah penciptaan rantai nilai baru dan peluang bisnis yang tidak dapat ditawarkan oleh bisnis tradisional. Karel Dorner dan David Edelman (2015), menekankan bahwa digital bisnis sebagai sesuatu dan lebih merupakan cara melakukan sesuatu.

Sebagian besar bisnis digital cocok dengan satu atau kedua poin ini; mereka fokus pada penciptaan nilai baru untuk bisnis inti mereka, atau mereka menggunakan teknologi digital untuk mendorong pertumbuhan, pendapatan, dan kinerja dengan cara yang tidak mungkin dilakukan dengan model tradisional.

Mungkin bermanfaat bagi perusahaan untuk meninjau elemen umum bisnis digital dan membandingkannya dengan model bisnis mereka sendiri. Ini adalah beberapa tren yang membedakan digital dari proses tradisional.

- Gunakan teknologi yang ada untuk memotong biaya, mengumpulkan data, dan memberikan pengalaman pelanggan yang lebih baik. Bisnis digital fokus pada keunggulan kompetitif yang diperoleh teknologi, baik itu mengurangi over-head atau memberikan nilai baru kepada pelanggan mereka.
- Merangkul konsep transformasi digital dan perubahan budaya yang membutuhkan. Implementasi dan manajemen layanan digital dapat memerlukan restrukturisasi organisasi, terutama ketika peran baru dibuat dan TI diberikan input yang lebih besar dalam keputusan strategis.
- Membuat alternative model bisnis baru yang menempatkan pengalaman pelanggan di pusat strategi digital. Orang sering kali rela mengeluarkan lebih banyak untuk pengalaman pelanggan yang luar biasa, menjadikannya pembeda utama dalam ekonomi digital.

Contoh Digital Bisnis

Uber memanfaatkan penerapan smartphone dan memanfaatkan model bisnis yang memungkinkan mereka mempertahankan aset modal yang relatif rendah. Perusahaan taksi tradisional harus memiliki dan memelihara kendaraan, serta menyumbang overhead untuk merekrut dan mengelola karyawan.

Uber memperkuat tempatnya sebagai bisnis digital karena, pada intinya, sebuah platform yang menghubungkan orang dan pengemudi dalam skala besar melalui internet, tanpa harus membeli kendaraan dan yang paling penting adalah menciptakan pengalaman yang baru buat pelanggan, dimana pelanggan cukup

menunggu di titik nya Uber kemudian datang menjemputnya dengan biaya yang sangat bersaing.

Netflix adalah contoh yang baik dari perusahaan yang beralih dari bisnis elektronik ke bisnis digital. Awalnya, Netflix hanya sebuah perusahaan yang menjual dan menyewakan DVD. Saat ini dengan menggunakan Teknologi, Netflix menyewakan film atau menjual film nya lewat apps dan web. Pelanggannya tidak perlu beranjak dari rumah untuk mendapatkan film terbaru.

Mark Connelly (2015), menjelaskan bahwa ada 8 langkah yang terstruktur dalam mempercepat perubahan dalam organisasi. 8 langkah tersebut adalah sebagai berikut:

1. Menciptakan kebutuhan yang mendesak.
Fungsi dari CEO untuk menjelaskan kenapa harus berubah
2. Membentuk kelompok transformasi
Berasal dari karyawan pada level tertentu, untuk membimbing, mengkoordinasikan, dan mengkomunikasikan kegiatan transformasi.
3. Bentuk visi dan Inisiasi strategis
Menjelaskan bagaimana bisa mewujudkan masa depan yang lebih baik melalui inisiatif yang terkait langsung dengan visi.
4. Bentuk tim sukarela.
Perubahan skala besar hanya dapat terjadi ketika sejumlah besar orang berkumpul di saat yang sama. Mereka harus terlibat dan terdesak untuk mendorong perubahan - bergerak ke arah yang sama.
5. Buat tindakan nyata.

- Menghilangkan batas seperti hirarki dan prosedur yang tidak efisien
6. Menciptakan kemenangan jangka pendek.
Keberhasilan harus diakui, dikumpulkan dan dikomunikasikan – lebih awal dan sering – untuk melacak kemajuan dan memberi semangat para sukarelawan agar konsisten.
 7. Perbaiki
Mencoba lebih baik dari kondisi sebelumnya
 8. Evaluasi perubahan
memastikan tetap berlanjut sampai menjadi cukup kuat untuk menggantikan kebiasaan lama

Penelitian yang pernah dilakukan dengan tema digital transformation:

| Judul dan Peneliti | Model Penelitian | Kesimpulan |
|--|---|---|
| <i>Impact of Digital Transformation on Value Creation in Fintech Service: An Innovation Approach</i> ; Katarzyna Boratynska (2019) | Kualitatif, <i>corporate diplomacy approach</i> | Impact dari model DIPLOMA (<i>Digital, Innovation, Pricing, Learning, Openness, Modernity and Agility</i>) untuk perusahaan Fintech membuat lebih <i>efficient</i> . |
| <i>Digital Transitions; The Evolving corporate framework of legacy newspaper publishers</i> ; Anthony Cawley, (2018) | Kualitatif, Analysis annual report | Penelitian ini mengevaluasi sejauh mana perusahaan berusaha untuk melindungi nilai komoditas berita dan norma minat publik jurnalis dalam strategi transisi digital mereka. |

Model DIPLOMA (Digital, Innovation, Pricing, Learning, Openness, Modernity and Agility) untuk perusahaan Fintech membuat lebih *efficient* yang dikemukakan oleh Katarzyna

Boratynska 2019 sangat menarik karena dengan model DIPLOMA transformasi perusahaan fintech membuat perusahaan tersebut lebih *efficient*.

7 karakteristik model DIPLOMA secara detail bisa di jelaskan sebagai berikut:

- Digital
Digitalisasi mengubah informasi dari analog ke digital yang dapat menyebabkan perubahan dalam model bisnis dan memberikan proposisi nilai baru serta pendapatan baru.
- Innovation
Stakeholder mengharapkan ide dan solusi inovatif. Inovasi adalah multi-tahap proses dimana organisasi mengubah ide menjadi produk baru atau lebih baik, layanan, atau proses untuk maju dan bersaing dan sukses di pasar
- Pricing
Pemodelan kredit yang diinduksi Fintech telah meningkatkan inklusi keuangan dan memungkinkan beberapa peminjam diberi peringkat pinjaman yang lebih baik sambil menerima kredit dengan harga lebih rendah daripada sebelumnya. Fintech mungkin perusahaan untuk mengurangi biaya.
- Learning
Fintech mengadaptasi dan mengubah berdasarkan umpan balik dari para pemangku kepentingan.
- Openness
Keterbukaan mencakup penyampaian informasi dengan cara yang menguatkan kepercayaan dan reputasi,

memastikan akuntabilitas, dan menciptakan harapan yang realistis

- Modernity

Fintech membutuhkan cara berpikir baru tentang kebijakan dan pengembangan produk dalam suatu perusahaan. Menjadi modern berarti terhubung dengan atau terkait dengan Internet menyajikan atau setidaknya untuk peristiwa dan perkembangan yang relatif baru dibandingkan dengan keberadaan terhubung dengan atau terkait dengan masa lalu jarak jauh.

- Agility

Agility lebih menekankan kepada kelincahan ke kecepatan dalam bekerja, pola hubungan struktural antar bagian harus di minimalisir supaya terjadi agility.

3. Research Methods

Metode penelitian yang digunakan dalam menyusun tulisan ini adalah studi kepustakaan dengan pendekatan deskriptif eksploratif. Didasarkan pada annual report 2016-2018. Didukung oleh Teori Jhon Kotter tentang 8 langkah mempercepat perubahan dalam organisasi. Dalam hal ini penulis hanya melihat steps 1-6 saja dengan alasan steps 7-8 belum dilakukan oleh Telkomsel.

Tujuannya adalah memberikan penjelasan apakah transformasi yang dilakukan Telkomsel sudah berjalan dengan baik.

4. Result

Telkomsel sudah melakukan Transformasi ke perusahaan digital sejak tahun 2012 dengan

di canangkan **TELKOMSEL 2.0**. Istilah 2.0 bukan berarti “two point zero”, melainkan “two point O”. “O” berarti opportunity. Jadi, inilah kesempatan kedua Telkomsel sebagai perusahaan yang bergerak di Industri ICT (*information and Communication technologies*). Dengan demikian, Telkomsel yang sebelumnya sudah mencapai posisi “jam enam sore” bisa kembali mundur ke posisi “jam lima sore” atau bahkan bisa menikmati kejayaan “jam 12 siang” jika berhasil mengelola sector bisnis digitalnya. Ini lah yang dimaksud dengan transformasi bisnis. (sambutan Dirut Telkomsel 2012-2014 dalam buku *stronger by best people* karangan Herdy Harman; 2015).

Transformasi yang dicanangkan dari tahun 2012 terus berjalan hingga saat ini, dimana fokus transformasi Telkomsel pada saat ini adalah *business, people, culture dan organization*.

Dalam tulisan ini akan di fokuskan pada transformasi dari tahun 2016-2019. Penulis dalam hal ini akan coba melihat apakah 8 langkah mempercepat perubahan dalam organisasi menurut Jhon Kotter dalam transformasi Telkomsel ke perusahaan digital berjalan dengan baik?

1. Menciptakan kebutuhan yang mendesak.

Fungsi ini akan efektif apabila di suarakan oleh CEO dalam sebuah perusahaan yang akan bertransformasi. Dalam hal ini CEO Telkomsel sudah melakukan sosialisasi secara terus menerus, dalam beberapa kesempatan CEO selalu menegaskan kenapa perlu bertransformasi ke perusahaan digital.

Berikut salah satu CEO message pada Juni 2019 “**Rekan-rekan karyawan yang saya banggakan.**

Industri telekomunikasi yang terus *shifting* dalam situasi yang *volatility, uncertainty, complexity*, dan *ambiguity* (VUCA) ini memang membuat sebagian kita khawatir, ragu-ragu dan bahkan takut untuk mengambil sikap dan tindakan. Semua serba tidak pasti dan sulit ditebak. Namun berdiam diri dan menunggu bukanlah solusi yang tepat. Kita harus terus bergerak dan keluar dari zona nyaman untuk menyongsong perubahan.

Core bisnis tetap harus berjalan dan terus menghasilkan, sementara upaya inovasi untuk melahirkan bentuk dan model bisnis baru yang akan menjadi ladang keuntungan di masa depan juga dijalankan secara maksimal. “*We can’t expect different results, if we’re doing the same ways. Transformation is a must!*” Maka sudah semestinya transformasi ini akan terus kita jalankan sebagai respon kita menghadirkan cara-cara baru (*The New Ways*) dalam menghadapi gelombang perubahan ini.

Yakinilah bahwa transformasi yang sedang kita jalani adalah agar kita tetap bisa eksis (tidak hanya bertahan, tetapi justru tetap menjadi yang terbaik) dalam menghadapi gelombang baru industri telekomunikasi ini. Transformasi harus dapat mengubah cara kita menjalankan bisnis dan interaksinya dengan pelanggan. “*The New Us*” itu menjadikan diri kita lebih berorientasi dengan customer centric culture dengan pengukuran performansi berbasis pada segmen konsumen yang dituju (B2B dan B2C)”

2. Membentuk kelompok transformasi

Pada tanggal 21 Mei 2019 para Transformation leader telah di lantik (level vice president). Mereka dilantik berdasarkan aspirasi, kompetensi (*capability*), pengalaman, dan kebutuhan karyawan. Transform-

er leader ini akan efektif bekerja per 1 Juni 2019.

3. Bentuk visi dan Inisiasi strategis

Dari informasi tentang transformasi yang ada di media komunikasi internal (email ataupun web site) belum di jelaskan visi transformasi secara tertulis.

Wawancara yang dilakukan terhadap team transformasi mengenai visi transformasi juga mengatakan bahwa visi transformasi tidak di sosialisasikan secara resmi, dikhawatirkan terjadi amigu dengan visi perusahaan.

4. Bentuk tim sukarela

Perubahan skala besar hanya dapat terjadi ketika sejumlah besar orang berkumpul di saat yang sama. Mereka harus terlibat dan terdesak untuk mendorong perubahan - bergerak ke arah yang sama.

Dalam hal ini Team sukarela sudah dibentuk melalui penunjukan langsung ke setiap sub direktorat dengan kriteria tertentu yang sudah di tetapkan oleh team transformasi.

5. Buat tindakan nyata

Menghilangkan batas seperti hirarki dan prosedur yang tidak efisien.

Beberapa hal yang dilakukan terhadap poin ini adalah sebagai berikut:

- a. Pembentukan organisasi baru yang berorientasi kepada pelanggan
- b. Pengawakan karyawan pada organisasi baru
- c. Memutarakan Record CEO message setiap pagi (pukul 09.00) untuk di dengarkan oleh semua karyawan

- d. Mengundang CEO/Tokoh Transformasi untuk sharing di Telkomsel (Talk@Telkomsel), hal ini sudah dilakukan secara rutin dan terus menerus.

Tokoh-tokoh yang pernah di undang adalah:Piyus Gupta (CEO DBS Bank), Ono W Purbo (Pakar Teknologi Informasi Indonesia), Triawan Munaf (Chairman of BEKRAF), Chelsea Islan (Actress & Co Founder Of youth of Indonesia), Desi Anwar Direktur of CNN Indonesia), Raditya Dika (Creativepreneur), Gita Wiryawan, dan masih banyak lagi tokoh bersekala nasional ataupun internasional yang pernah di undang Telkomsel dalam event Talk@Telkomsel.

- e. Membuat program War on Waste (WoW).

Lewat program ini karyawan diajak untuk ‘berperang’ terhadap sampah “Time Money Process” yang dapat dimulai dari diri sendiri. Ada 3 phase program WOW dalam tahun 2019 ini: (1) Agustus – Oktober: My Happy Work, (2) September – November: My Happy Customer, dan (3) Oktober – Desember: My Happy Life

- f. Membuat new operating model seperti pada Gambar 1 di bawah ini:



Gambar 1. New Opening Model

Growth driver dari gambar di atas sebagai berikut:

1. Pelanggan B2C akan dilihat secara berbeda seperti High Value Customer (HVC) dan Non High Value Customer (Non HVC). Telkomsel akan memberikan pelayanan yang berbeda antara 2 segmen pelanggan tersebut. Disisi lain Telkomsel tidak hanya melihat pelanggan dari MSISDN, tetapi beralih ke persona, dimana 1 pelanggan bisa memiliki 1 atau lebih SIM Card.
2. B2B tidak hanya dengan melihat pelanggan dari sisi segmen government, Corporate dan SME, tetapi juga focus untuk menggarap sumber pendapatan baru selain konektifitas, misalnya dari service konsultasi, solusi, dan bahkan penjualan product non Telkomsel berdasarkan pendekatan customer centric.
3. Pelanggan digital akan terus di ekspansi dengan mengeluarkan inovasi baru baik baik melalui investasi, inkubasi maupun akuisisi.

Sedangkan activity yang dilakukan dalam 3 tahun terakhir terkait dengan transformasi ke perusahaan digital sudah sangat banyak, antara lain:

| Waktu | Program |
|-------------|--|
| 2016 | |
| Januari | TCASH implemented the trial of a merchant app, |
| Feb | TCASH launched a massive TCASH |

| | |
|-------------|---|
| | surprise and TCASH Gift campaign |
| April | TCASH partnered with BTPN Wow! to launch TCASH Ekstra, the first linked saving and mobile money account in Indonesia. |
| Mei | Telkomsel and Google ran the biggest discount campaign program for 20 Top Apps & Games in Google Play Store |
| | Telkomsel launched its first digital GraPARI |
| Oktober | Telkomsel relaunched its LangitMusik music streaming application |
| | Telkomsel launched MusicMax as a special data package for music lovers |
| Nov | Telkomsel launched VideoMax, an umbrella campaign program |
| 2017 | |
| Feb | Indonesia Games Championship |
| Maret | 4g Lte Now In All Sumatra Kabupaten Capital Cities |
| April | Telkomsel VideoMAX and Catchplay Bundled Package |
| Juni | TELKOMSEL NEXTDEV ACADEM |
| Agust | VideoMAX SuperSoccer TV Packages |
| Sept | Telkomsel Acquired Additional Spectrum on the 2.3 GHZ Frequency |
| Nov | TC ash & JAKmikro: Traditional Markets Go Digital |
| 2018 | |
| Maret | Nickelodeon and Telkomsel Launched "Nickelodeon Play" Application in Indonesia |
| | Bintaro Modern Market Now Accepts TCASH |
| Juni | Customers Enjoyed the 2018 World Cup over Mobile Phones Through the MAXstream Application |
| Juli | TCASH Is Now Available for Customers from any Telco Operator |
| Agustus | Telkomsel Launched the First 5G Technology Experience through the 'Telkomsel 5G Experience Center' |
| | Telkomsel launched the T-PERPUS Application to |

| | |
|------|---|
| | Increase Young Indonesians' Reading Interest |
| | Pay for BlueBird Using TCASH |
| Sept | HOOQ and MAXstream Jointly Presented the Epic Crime Drama BRATA – The First Original Indonesian Original Series |
| Okt | Launch of Shellfire Game |
| Nov | Telkomsel Business Digitization Solutions |
| Dec | Telkomsel Launched the mBanking Application (Mobile Banking) |
| | Expanding the IOT Ecosystem, Telkomsel collaborated with EFISHERY and japfa to presented Digital Fishing village in Indramayu |

Sumber: Annual Report 2016-2018

6. Menciptakan kemenangan jangka pendek

Kemenangan jangka pendek yang telah dicanangkan adalah:

- Double growth revenue and customer base*
- Revenue digital service growth double digit*

5. Conclusion & Suggestion

a. Kesimpulan

Dari 6 langkah yang penulis bahas, secara umum Telkomsel sudah melakukan tahap-tahap dalam bertransformasi ke perusahaan digital bila di lihat dari teori John Kotter, kecuali poin membuat dan mensosialisasikan visi transformasi.

b. Saran

Perlu di buat visi transformasi tersendiri yang berbeda dengan visi perusahaan, untuk

mempermudah sosialisasi dari transformasi sekaligus mensosialisasikannya.

REFERENCES

- Berthold, Gerhard. 2019. *How digitization is fundamentally changing business models of industries*. <https://www.lead-innovation.com/english-blog/digitization-changes-business-models>
- Boratynska, Katarzyna. 2019. *Impact of Digital Transformation on value Creation in Fintech Services. An Innovative Approach*. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10496491.2019.1585543>
- Connelly, Mark. 2015. *John Kotter 8-Step Process of Change*. <https://www.change-management-coach.com/john-kotter.html>
- Conn, Stamford. 2014. Gartner Identifies Six Key Steps to Build a Successful Digital Business. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2014-05-21-gartner-identifies-six-key-steps-to-build-a-successful-digital-business>
- Databoks. 2018. Wajib Registrasi, Pelanggan Seluler Indosat Menyut 34%. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2018/11/19/wajib-registrasi-pelanggan-seluler-indosat-menysut-34>
- Dorner, Karel and Edelman, David. 2015. *What "Digital" Really Means*. <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/what-digital-really-means>
- Herdy Harman. 2015. *Strongest by Best People: The Telkomsel Way & Transformasi Human Capital*. Rayyana Komunikasindo.
- Liferay. 2019. *What is Digital Business?*. <https://www.liferay.com/resources/1/digital-business>
- Noor, Rouzni Ahmad. 2015. <https://inet.detik.com/telecommunication/d-2925947/ini-strategi-telkomsel-jadi-raja-bisnis-digital>
- O'brien.2019. *What are the benefits of Digital Transformation?*. <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/13-03-18-what-are-the-benefits-of-digital-transformation>
- Telkomsel.2019. Investor Relations. www.telkomsel.com/en/about-us/investor-relations.