

ANALISIS *OMNICHANNEL CUSTOMER EXPERIENCE*
MATURITY DI PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA
MATURITY ANALYSIS OF OMNICHANNEL CUSTOMER
EXPERIENCE
A CASE STUDY IN PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA

Andreas W. Yanuardi¹, Yudha Indah P.², Wulan Tri Wahyudi³, Bilpen Nainggolan⁴
Divisi Digital Service, PT. Telkom Indonesia

¹andreas_w@telkom.co.id, ²prihat@telkom.co.id, ³woel@telkom.co.id,
⁴bil@telkom.co.id

JURNAL
MANAJEMEN
INDONESIA

Vol.16 - No.2
AGUSTUS 2016

Abstrak

Customer Experience yang baik mampu meningkatkan kepuasan pelanggan, sehingga membuat pelanggan menjadi setia terhadap penyedia jasa. Pentingnya *Customer Experience* ini membuat banyak perusahaan berfokus dalam membangun strategi *Customer Experience*-nya. Salah satu strategi *Customer Experience* untuk meningkatkan kepuasan pelanggan adalah dengan *Omnichannel Customer Experience*. Prinsip *Omnichannel* adalah melakukan integrasi data di semua saluran komunikasi pelanggan sehingga perusahaan mendapatkan pandangan 360° terhadap pelanggan, atau disebut "*single customer view*". Integrasi data memungkinkan pelanggan melakukan interaksi dengan perusahaan melalui saluran manapun yang diinginkan, tanpa harus mengulang informasi ketika ia berpindah saluran. *Single customer view* kemudian memungkinkan perusahaan melakukan personalisasi, yaitu memberikan pelayanan kepada pelanggan secara personal sesuai profil, aktivitas, perilaku, dan ketertarikan pelanggan tersebut. PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, sebagai salah satu *Communication Service Provider* (CSP), telah mengimplementasikan strategi *Omnichannel*. Penelitian ini bertujuan mengukur maturity level dari implementasi *Omnichannel Customer Experience* PT Telekomunikasi Indonesia Tbk berdasarkan aspek-aspek dalam *Omnichannel Maturity Model*, menggunakan metode expert judgment. Hasil analisis menunjukkan bahwa Telkom telah melakukan inisiasi implementasi *Omnichannel Customer Experience* dengan diterapkannya *platform single window* yang terintegrasi di semua saluran pelanggan dan dari sembilan dimensi pengukuran *Omnichannel Maturity Model* mayoritas sudah berada pada level *Cross Channel*.

Kata kunci: *Customer Experience, Omnichannel, Communication Service Provider, Telkom, Omnichannel Maturity Assessment*

Abstract

A good customer experience must be able to improve customer satisfaction in order to make customers become loyal to the service providers. The importance of Customer Experience makes many companies focusing on building its Customer Experience strategy. One of Customer Experience strategy to increase customer satisfaction is by using Omnichannel Customer Experience. Omnichannel principle is the integration of data across all customer communication channels in order to make the company get a 360° view of the customer or "single customer view". Data integration allows customers to interact with the company through any channels without having to resubmit any information when the customers switch between channels. Single customer view provides personalized services to customers based on profile, activities, behavior, and the interest of the customer. PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Telkom), as one of the Communication Service Provider (CSP), has implemented Omnichannel strategy. This study aims to measure the maturity level of the implementation of Customer Experience Omnichannel in Telkom based on the aspects of Omnichannel Maturity Model by using expert judgment method. The analysis has shown that Telkom has initiated the implementation of Omnichannel Customer Experience by applying single window platform that integrated on all

customers' channels. From the measurement, the majority of the nine dimensions of Omnichannel Maturity Model have already on the level of Cross Channel.

Keywords: Customer Experience, Omnichannel, Communication Service Provider, Telkom, Omnichannel Maturity Assessment

1. Pendahuluan

Penyedia layanan telekomunikasi saat ini menghadapi tantangan yang lebih besar dalam menjalankan bisnisnya. Beberapa faktor yang menjadi tantangan yaitu faktor kompetisi dengan penyedia layanan telekomunikasi lain dan faktor perubahan perilaku pelanggan. Situasi kompetisi saat ini semakin ketat karena banyaknya penyedia layanan komunikasi yang memasuki pasar. Dengan beragamnya layanan yang ditawarkan dengan harga yang kompetitif oleh para kompetitor, pelanggan dapat dengan mudah memilih layanan yang diinginkan, dan dengan mudah pula beralih dari penyedia layanan yang digunakan sebelumnya. Hal ini tentu dapat menurunkan pendapatan perusahaan. Dari sisi pelanggan, terjadi perubahan perilaku pelanggan menjadi semakin cerdas, semakin menuntut, dan semakin memiliki kekuasaan dalam memilih layanan yang diinginkan.

Dengan miripnya layanan yang ditawarkan oleh sesama penyedia layanan komunikasi, maka yang dapat membedakan antara perusahaan yang satu dengan yang lainnya adalah pengalaman yang diberikan perusahaan tersebut kepada pelanggannya selama melakukan hubungan bisnis. Dengan kata lain, *Customer Experience* yang baik dan unik akan dapat menyenangkan pelanggan dan membuat pelanggan setia kepada perusahaan, terlepas dari layanan dan harga yang ditawarkan oleh perusahaan tersebut. Oleh karena itu, perusahaan harus fokus pada peningkatan *Customer Experience*, dimana pelanggan menjadi pusat dalam strategi untuk meningkatkan layanannya. Strategi peningkatan *Customer Experience* ini dirumuskan dalam program *Customer Experience Management* (CEM).

Salah satu strategi CEM yang penting dalam melayani pelanggan saat ini adalah *Omnichannel Customer Experience*. Prinsip *Omnichannel* adalah mengintegrasikan seluruh saluran komunikasi perusahaan dengan pelanggan, sehingga terjadi pembagian data yang sama di setiap saluran. Pada era *multichannel*, jika saluran komunikasi pelanggan tidak terintegrasi satu sama lain maka pelanggan yang menghubungi dari satu saluran tidak dapat meneruskannya melalui saluran yang lain. Pelanggan harus memulai lagi journey-nya dengan mengulang informasi yang telah diberikannya di saluran yang lain. Hal ini tentu menurunkan kualitas *customer experience*. Sebaliknya, dengan *Omnichannel*, pelanggan dapat berinteraksi dengan perusahaan melalui saluran komunikasi manapun yang diinginkannya, tanpa harus mengulang informasi ketika ia berpindah saluran. Hal ini menjadi salah satu strategi dalam menciptakan *customer experience* yang *seamless* tanpa cela.

Umumnya, perusahaan saat ini telah menyadari bahwa strategi *Omnichannel* penting untuk mempererat hubungan perusahaan dengan pelanggan. Semakin banyak jumlah perusahaan yang beralih dari *multichannel* menjadi *Omnichannel*, maupun perusahaan yang berencana mengimplementasikan *Omnichannel*. Survei yang dilakukan oleh *Multichannel Merchant* pada 2013 lalu membuktikan hal tersebut. Hasil survei menunjukkan bahwa dari 351 perusahaan, 62% telah memiliki atau berencana mengimplementasikan strategi *Omnichannel*, dan 70% menyatakan bahwa *Omnichannel* penting atau sangat penting bagi perusahaan.

Demi meningkatkan *customer experience* dan kepuasan pelanggannya, Telkom Indonesia telah mengimplementasikan strategi *Omnichannel*, dengan mengintegrasikan saluran-saluran komunikasi pelanggan yaitu *website*, Plasa Telkom, Call Center 147, *social media*, aplikasi mobile, dan petugas lapangan. Namun, sejauh ini belum dilakukan pengukuran terhadap performa *Omnichannel Customer Experience* Telkom, sehingga tidak diketahui apakah strategi *Omnichannel* tersebut sudah optimal. Penelitian ini bertujuan mengukur *maturity level* dari implementasi *Omnichannel Customer Experience* Telkom berdasarkan aspek-aspek dalam *Omnichannel Maturity Model*, menggunakan metode *expert judgment*. Dengan demikian, Telkom dapat mengidentifikasi area-area yang perlu ditingkatkan untuk mencapai *Omnichannel Customer Experience* yang optimal.

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan eksplorasi *Omnichannel Customer Experience*, yang meliputi definisi, tipe layanan, dan beberapa studi kasus implementasi khususnya untuk CSP (*Communication Service Provider*) dan melakukan analisis *Omnichannel Customer Experience Maturity* pada Telkom. Hasil eksplorasi dan analisis

tersebut dapat menjadi referensi dalam meningkatkan implementasi *Omnichannel Customer Experience* di Telkom.

2. Landasan Teori dan Metodologi

2.1. *Customer Experience Management* (CEM)

Customer Experience merupakan pengalaman yang dirasakan pelanggan sebagai hasil dari interaksi antara pelanggan tersebut dengan sebuah perusahaan selama jangka waktu hubungan mereka. Interaksi ini meliputi ketertarikan pelanggan, kesadaran, penemuan, pengembangan, advokasi dan pembelian, serta penggunaan produk/layanan. Respons pelanggan dapat berbeda-beda terhadap interaksi langsung dan tidak langsung dengan sebuah perusahaan. Interaksi langsung biasanya terjadi ketika pembelian atau penggunaan diinisiasi oleh pelanggan. Sedangkan, interaksi tidak langsung seringkali berkaitan dengan iklan, laporan berita, pertemuan dengan agen penjualan tanpa terencana, rekomendasi word-of-mouth, dan kritik.

Customer Experience berlangsung dalam jangka waktu sebelum dan setelah pelanggan melakukan pembelian. Perusahaan yang mengelola customer journey secara menyeluruh tidak hanya melakukan yang terbaik untuk pelanggan secara individu, tetapi juga mencari pemahaman akan alasan pelanggan melakukan panggilan, menyelesaikan keluhan pelanggan, dan melakukan feedback untuk melakukan peningkatan interaksi secara berkelanjutan. Perusahaan yang mampu mengelola seluruh *Customer Experience* dengan terampil akan mendapatkan manfaat besar, yaitu peningkatan kepuasan pelanggan, penurunan customer churn, peningkatan pendapatan, dan peningkatan kepuasan staf (McKinsey, 2013).

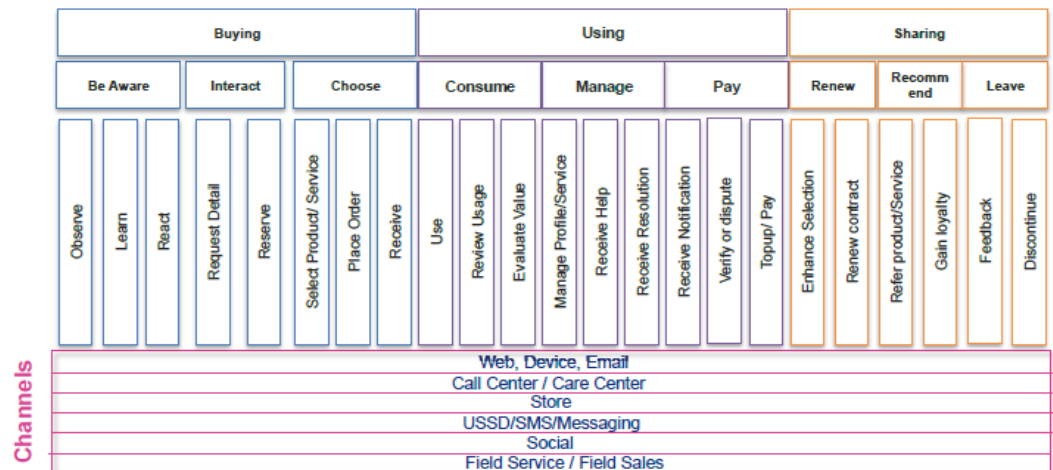
Untuk dapat mengelola *Customer Experience* dan memberikan pengalaman yang unik dan personal untuk tiap pelanggan, perusahaan perlu membangun program pengelolaan *Customer Experience*, atau disebut juga *Customer Experience Management* (CEM). CEM adalah kumpulan proses yang digunakan oleh perusahaan untuk menelusuri, mengawasi, dan mengatur setiap interaksi antara pelanggan dan perusahaan dalam semua tahap *lifecycle* pelanggan. Tujuan CEM adalah untuk mengoptimalkan interaksi dari perspektif pelanggan, dan sebagai hasil, meningkatkan kesetiaan pelanggan (TechTarget, 2016). Senada dengan itu, Gartner juga mengemukakan bahwa tujuan CEM yaitu untuk memberikan layanan yang melampaui harapan pelanggan, sehingga meningkatkan kepuasan, kesetiaan, dan advokasi pelanggan (Gartner IT Glossary, 2016).

2.2. *Experience Lifecycle Model*

Membuat model *Customer Experience Lifecycle* merupakan suatu keharusan dalam CEM, untuk mengelompokkan dan memahami berbagai interaksi yang terjadi antara pelanggan dengan perusahaan. Siklus ini menjabarkan interaksi pelanggan ke dalam berbagai fase dan sub-fase, dan memodelkannya berdasarkan perjalanan unik untuk berbagai pribadi pelanggan. Setiap perusahaan dan pelanggan dapat memiliki *journey* yang unik di berbagai fase dalam siklus. Akan tetapi, sangat penting bagi perusahaan untuk memahami interaksi dan mengidentifikasi *journey* tersebut di berbagai fase dan sub-fase sehingga dapat melakukan penawaran dan pelayanan yang lebih baik.

Customer Experience Lifecycle juga perlu melibatkan saluran-saluran komunikasi dalam fase-fasenya. Karena pelanggan dapat memilih melalui saluran mana ia ingin berinteraksi, maka sangat penting bagi perusahaan untuk mengintegrasikan platform saluran-saluran tersebut untuk memastikan aliran informasi dan data yang konsisten di seluruh saluran. Hal ini dapat menjamin bahwa *customer journey* akan tetap berjalan walaupun saluran interaksi diubah, sehingga pelanggan tidak harus mengulangi *journey*-nya dari awal. Berikut ini adalah gambar model *Customer Experience Lifecycle* yang menunjukkan *seamless Customer Experience* di semua saluran dan di berbagai fase (TM Forum, 2015a).

Gambar 1.



Model Customer Experience Lifecycle dan Saluran Komunikasi

Sumber: TM Forum, 2015a

2.3. Omnichannel Customer Experience

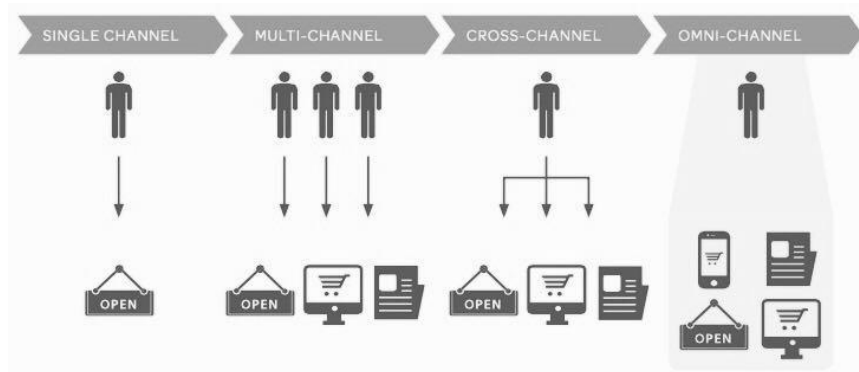
Dalam beberapa tahun terakhir, terdapat perubahan nyata dari cara komunikasi antara pelanggan dengan perusahaan. Hal ini terutama diakibatkan oleh proliferasi perangkat mobile dan media sosial yang diadopsi dengan cepat oleh masyarakat. Saluran komunikasi yang semula hanya melalui tatap muka, telepon, SMS, e-mail, dan fax, kini bertambah melalui media digital dan media sosial yang berkembang pesat seperti *website*, *social media* (Facebook, Twitter, dan lainnya), *chat*, *video call*, dan lain-lain. Banyaknya saluran komunikasi yang tersedia memungkinkan pelanggan untuk memilih saluran, baik digital maupun non-digital, yang diinginkan untuk berinteraksi dengan perusahaan. Bahkan, pelanggan mungkin menggunakan lebih dari satu saluran untuk mengontak *customer service*. Perusahaan merespons perkembangan interaksi pelanggan ini dengan menambah berbagai saluran komunikasi, terutama saluran digital, demi memudahkan interaksi dengan pelanggan.

Respons perusahaan terhadap perubahan perilaku dan ekspektasi pelanggan adalah dengan memfokuskan strategi bisnisnya pada pelanggan, yaitu dengan meningkatkan *Customer Experience* melalui *customer journey* yang luar biasa. Untuk mewujudkan *customer journey* yang *seamless*, diperlukan integrasi antarsaluran komunikasi yang digunakan oleh perusahaan, sehingga riwayat interaksi pelanggan tidak hilang meskipun terjadi perpindahan saluran. Hal ini dinyatakan dalam TM Forum bahwa, “*The ultimate Customer Experience is one that is completely seamless across all possible channels regardless of how the interaction started, which channels it traversed, and how it finished*” (TM Forum, 2015). Ini adalah konsep *Omnichannel*, dimana perusahaan beroperasi sebagai satu saluran, memberikan *Customer Experience* bernilai tinggi di semua *touchpoint* (saluran komunikasi dengan pelanggan). *Customer Experience* yang diberikan bersifat *seamless*, konsisten, dan personal (*personalized*) melalui integrasi antara saluran-saluran yang dibantu agen dengan saluran digital seperti media sosial, sehingga pelanggan dapat berinteraksi kapanpun, di manapun, dan bagaimanapun yang mereka inginkan dengan perusahaan.

2.4. Definisi Omnichannel

Omnichannel dapat didefinisikan sebagai sebuah model operasi yang tersinkronisasi, dimana ada keselarasan antara semua saluran komunikasi perusahaan sehingga perusahaan dapat memberikan “*single face*” kepada pelanggan, bersamaan dengan konsistensi dalam melakukan bisnis (Accenture, 2013). Tak hanya mengenai teknologi, *platform* dan *tools*, *Omnichannel* mencakup kemampuan perusahaan dalam memahami bagaimana memberikan *customer journey* yang luar biasa dengan menggunakan *tools* tersebut (TM Forum, 2015b). *Omnichannel* menggambarkan strategi yang konsisten dan terkoordinasi khususnya untuk berinteraksi dengan pelanggan dan calon pelanggan, dan bagaimana memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan menggunakan saluran yang tepat bagi mereka, pada saat yang tepat, dalam situasi yang tepat (TM Forum, 2015c). Gambar 2 menunjukkan

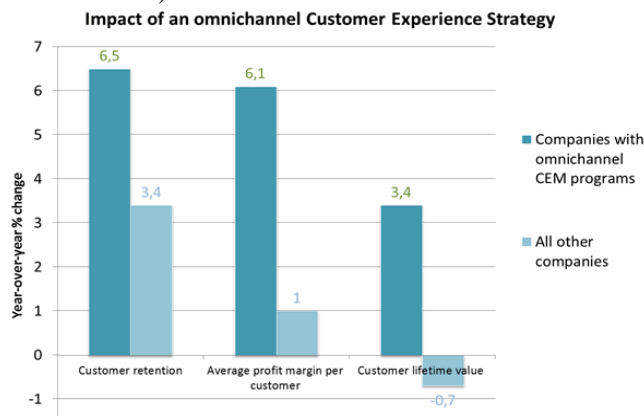
perkembangan sistem saluran komunikasi perusahaan dengan pelanggan, dari *Single Channel* hingga yang paling mutakhir, *Omnichannel*.



Gambar 2.
Perkembangan saluran komunikasi perusahaan dari *single channel* hingga *omnichannel*
Sumber: Oxygen Group dalam TM Forum, 2015b

2.5. Manfaat Implementasi *Omnichannel*

Perusahaan yang mengadopsi *Omnichannel* CEM meraih peningkatan retensi pelanggan, ARPU, dan *customer lifetime value* per tahun yang lebih besar melebihi perusahaan yang tidak menerapkan strategi *Omnichannel* (Aberdeen Group, 2013). Peningkatan retensi pelanggan pada perusahaan dengan *Omnichannel* sebesar 6,5%, sedangkan perusahaan *non-Omnichannel* hanya 3,4%. ARPU perusahaan dengan *Omnichannel* meningkat 6,1%, sedangkan perusahaan *non-omnichannel* hanya 1%. Dan *customer lifetime value* pada perusahaan *omnichannel* mengalami peningkatan sebesar 3,4% dibandingkan perusahaan *non-omnichannel* yang malah mengalami penurunan sebesar 0,7% (lihat Gambar 3).



Gambar 3.
Dampak penerapan strategi *Omnichannel* terhadap retensi pelanggan, ARPU, dan *customer lifetime value*
Sumber: Aberdeen Group, 2013

2.6. Implementasi *Omnichannel* pada CSP

Terdapat lima langkah utama dalam mengimplementasikan *Omnichannel* (Teleperformance, 2015). Diperlukan pula satu set fungsi-fungsi utama untuk membangunnya, juga perlu diperhatikan beberapa hal yang sangat penting dalam *Omnichannel*, serta beberapa tantangan yang dapat menjadi kendala dalam implementasi *Omnichannel*. Setelah diimplementasikan, perlu dilakukan penilaian atau evaluasi terhadap performa *Omnichannel* tersebut, yaitu dengan melakukan *Omnichannel Maturity Assessment* secara berkala.

2.7. Langkah-langkah Menuju Implementasi Platform *Omnichannel*

Berikut ini merupakan langkah-langkah yang dapat menjadi panduan bagi perusahaan dalam mengimplementasikan *Omnichannel*:

- 1) Rumuskan strategi berdasarkan preferensi saluran pelanggan melalui survei, masukan dari staf dan data yang dikumpulkan dari suara, IVR, *web self-service*, SMS, chat, *social media*, dan blog. Pastikan perusahaan memahami bagaimana pelanggan memilih untuk berinteraksi dengan brand.
- 2) Pilih teknologi multichannel yang memiliki kemampuan untuk mendukung perusahaan di semua saluran komunikasi dan menjaga kontennya di sepanjang penggunaannya. Solusi harus dapat meneruskan interaksi dari titik dimana interaksi tersebut terhenti, terlepas dari saluran yang digunakan.
- 3) Definisikan susunan staf/tim dengan baik, disesuaikan dengan masing-masing saluran, dan ciptakan *workforce* yang berkualitas tinggi, empati terhadap pelanggan, terlatih dengan baik, termotivasi, dan kolaboratif. Agen harus dipilih dan diberikan pelatihan berdasarkan keterampilan dan kemampuan yang sesuai dengan saluran pelanggannya. Sebagai contoh, training agen untuk *social media* atau *web chat* harus mencakup modul-modul berkenaan dengan teknik mengetik untuk membangun kemampuan agen mengetik lebih cepat jelas.
- 4) Identifikasi metrik-metrik di setiap saluran yang berdampak pada hasil bisnis. Setiap saluran membutuhkan metrik-metrik performansi yang spesifik, yang tentunya berbeda untuk setiap saluran. Perlu diingat persepsi dan toleransi perubahan pelanggan berdasarkan saluran yang dipilih.
- 5) Petakan alur kerja/bisnis proses perusahaan saat ini untuk membangun ulang atau membuat proses-proses baru, untuk menjamin bahwa pelanggan mendapatkan pelayanan yang sama di semua saluran. Hindari meminta pelanggan untuk berpindah dari satu saluran ke saluran lain untuk memenuhi permintaannya. Ketika merancang strategi kontak, pastikan untuk menghilangkan proses-proses ganda dan tingkatkan efisiensi. Sangat penting untuk terus-menerus melakukan untuk menjamin bahwa proses pelayanan pelanggan selalu gesit dan efisien, mengikuti perubahan-perubahan kebutuhan dan preferensi pelanggan.

2.8. *Omnichannel Maturity Assessment*

Seberapa tingkat kesiapan *Omnichannel* suatu perusahaan, akan merepresentasikan kemampuan perusahaan tersebut untuk memahami: (1) saluran apa yang digunakan oleh pelanggan, (2) waktu dan lokasi transaksi, (3) jenis bantuan atau layanan yang dibutuhkan pelanggan, serta menciptakan pengalaman interaksi yang menyenangkan mungkin. Oleh karena itu, ketika memberikan pilihan berbagai saluran yang berbeda bagi pelanggan untuk berinteraksi dengan perusahaan, perusahaan harus memahami maturity saluran yang dimilikinya saat ini dan kesiapan *Omnichannel* dan apa yang dibutuhkan untuk mencapai tahap dimana pelanggan menikmati layanan *Omnichannel* yang sebenarnya (TM Forum, 2016).

Untuk memberikan pengalaman *Omnichannel* yang sebenarnya kepada pelanggan, sebuah perusahaan harus memahami secara kuantitatif tentang statusnya saat ini dan kesiapan dalam penyediaan saluran komunikasi. TM Forum membuat *Maturity Model* yang terdiri dari lima level maturity di sembilan dimensi *Omnichannel*, agar perusahaan dapat mengevaluasi kesiapan dan kemampuannya. Sembilan dimensi yang digunakan dalam melakukan *Omnichannel Maturity Assessment* yaitu:

- 1) *Business Strategy*
- 2) *Data Driven Approach*
- 3) *Technology*
- 4) *Business Process and Governance*
- 5) *Leadership and Organizational Structure*
- 6) *Roadmap and Planning*
- 7) *Human Resources*
- 8) *Metrics and KPIs*
- 9) *Budget*

Lima level maturity tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) *Level 1 – Single Channel*
Hanya memiliki satu saluran untuk berinteraksi dengan pelanggannya.
- 2) *Level 2 – Multi Channel*

Memiliki lebih dari satu saluran untuk interaksi pelanggan, tetapi pelanggan hanya dapat bertransaksi di satu saluran dalam satu waktu. Brand experience di setiap saluran sudah lebih konsisten, tetapi masih terfragmentasi.

3) *Level 3 – Cross Channel*

Memiliki lebih dari satu saluran dan pelanggan mendapatkan *brand experience* yang sama di saluran-saluran yang berbeda. Pelanggan dapat memulai transaksi di satu saluran dan menyelesaikannya di saluran yang lain.

4) *Level 4 – Omni Channel*

Batas-batas antarsaluran telah dihilangkan. Interaksi pelanggan dengan brand lebih konsisten. Pelanggan juga mendapatkan pengalaman yang konsisten di semua saluran. Sistem di *back-office* belum sepenuhnya terintegrasi. Perusahaan masih dalam proses menciptakan satu pandangan terhadap inventaris, manajemen order, produk, dan pelanggan.

5) *Level 5 – Optimized Omni Channel*

Anytime, anywhere, anything. Tidak ada lagi batas untuk pelanggan dan perusahaan. Pelanggan hanya berinteraksi dengan brand. Pesan brand sama di setiap saluran. Pelanggan mendapatkan pengalaman yang sepenuhnya konsisten dan *seamless* ketika memulai transaksi di saluran manapun, dan berpindah melalui beberapa saluran untuk menyelesaikan transaksi. Telah ada satu pandangan terhadap pelanggan, inventaris, produk, dan order. Fungsi penuh *data analytics* menjadi penggerak strategi bisnis.

Dalam *maturity assessment* ini, jarang sekali sebuah perusahaan terpaku pada satu level maturity untuk semua dimensi *Omnichannel* yang dinilai. *Level* di setiap dimensi dapat berbeda-beda. Perbaikan yang komprehensif dalam mengimplementasikan strategi *Omnichannel* dapat berbeda-beda bagi tiap perusahaan, tergantung situasi dan kondisi perusahaan tersebut pada waktu tertentu. *Maturity Model* ini membantu perusahaan menilai maturity *Omnichannel*-nya di sembilan dimensi kunci dari implementasi *Omnichannel*.

Tools lain untuk melakukan pengukuran *Omnichannel Maturity* dikeluarkan oleh RSR (*Retail System Research*). *Tools* tersebut terdiri dari 6 dimensi (*Customer, Product, Inventory, Order, Locus & Technology*) dan 6 level maturity untuk tiap dimensi, namun *tools* tersebut lebih diperuntukkan untuk mengukur *Omnichannel Retailing*.

2.9. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi literatur dan observasi langsung ke contact center Telkom di Semarang, Jakarta dan Malang. Observasi dilakukan untuk mengetahui kondisi implementasi *Omnichannel Customer Experience* saat ini serta melakukan eksplorasi untuk mengoptimalkan implementasi *Omnichannel* di Telkom.

Analisis *Omnichannel Customer Experience Maturity* di Telkom dilakukan dengan *expert judgement* melalui observasi langsung dan wawancara dengan petugas dan manajemen *contact center* Telkom. *Assessment* dilakukan berdasarkan 9 dimensi *Omnichannel Maturity Model* dari TMForum (TMForum, 2016). *Expert* yang ditunjuk adalah Koordinator Researcher, Senior Expert *Customer Experience Management* dan Researcher Social Media & Digital *Touchpoint* Divisi Digital Service.

3. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan analisis *Omnichannel maturity* di Telkom dengan metode *expert judgment*, didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 1.

*Omnichannel Maturity
Assessment Telkom
(TMForum, 2016)*

<i>Functions</i>	<i>Single Channel</i>	<i>Multi Channel</i>	<i>Cross Channel</i>	<i>Omni Channel</i>	<i>Optimized Omni Channel</i>
<i>Definition</i>	Tidak ada konsistensi <i>brand</i> di semua saluran	Tidak ada <i>single view</i> di semua saluran	Telah ada kemampuan awal untuk integrasi saluran ✓	<i>Single view of customer</i> telah terlihat dalam organisasi secara konsisten	Ada <i>single view</i> terhadap pelanggan, inventori, produk, dan order
<i>1 Strategi Bisnis</i>	Tidak ada strategi <i>Omnichannel</i>	Ada visi dan strategi	Strategi dipetakan ke dalam tindakan dan implementasi ✓	Perbaikan berdasarkan analytics dan CEM KPIs	Strategi yang optimal dan tepat
<i>2 Pendekatan Berbasis Data</i>	Tidak ada strategi atau rencana untuk mengumpulkan atau menggunakan data yang berkaitan dengan saluran pelanggan	Infrastruktur dasar untuk pengumpulan data ✓	Kemampuan untuk memberikan actionable insights	Secara konsisten menggunakan analytics untuk memperoleh customer insights	Penggunaan yang optimal atas analytics, insights, dan sentimen pelanggan untuk meningkatkan experience dan efisiensi bisnis
<i>3 Teknologi</i>	Tidak ada strategi untuk integrasi teknologi	Sadar akan adanya technology gaps	Meniadakan technology gaps ✓	<i>Omnichannel</i> berbasis <i>Enterprise Architecture</i>	Perbaikan berkelanjutan
<i>4 Proses Bisnis dan Pengaturan</i>	Tidak ada strategi proses atau pengaturan untuk omni	Sadar akan adanya process gaps	<i>Process gaps multi channel</i> ditutup; pengaturan baru telah teridentifikasi ✓	<i>Gap</i> telah dijumpai. Proses bisnis organisasi disesuaikan dengan operasi <i>Omnichannel</i>	Perbaikan berkelanjutan dalam proses bisnis

Tabel 1.

*Omnichannel Maturity
Assessment Telkom
(TMForum, 2016)*

5 <i>Kepemimpinan dan Struktur Organisasi</i>	Seluruh tim dalam organisasi bersifat silo	Keselarasan kepemimpinan dan tanggung jawab untuk setiap tim dalam organisasi telah teridentifikasi ✓	Kewajiban setiap tim telah dikomunikasikan dan diimplementasikan	Struktur organisasi disusun untuk memberikan <i>Omnichannel</i>	Pimpinan terus-menerus meninjau dan memperbaiki struktur organisasi dan kewajiban tiap tim
6 <i>Roadmap dan Perencanaan</i>	Tidak ada roadmap dan perencanaan untuk implementasi <i>Omnichannel</i>	Roadmap, perencanaan, dan timeline omni channel telah teridentifikasi dan disesuaikan dengan strategi ✓	Perencanaan omni channel untuk beberapa journey telah diimplementasikan	Semua omni channel journey telah diimplementasikan	Perbaikan berkelanjutan untuk roadmap dan perencanaan <i>Omnichannel</i>
7 <i>Sumber Daya Manusia</i>	Kebijakan SDM pada deskripsi dan kompensasi peran berdasarkan saluran secara silo	Penyesuaian panduan berdasarkan peran dan kompensasi berdasarkan hasil antarsaluran	Kebijakan baru telah dibuat berdasarkan hasil <i>Omnichannel</i> yang didapat dari tujuan strategik dan bisnis ✓	Kompensasi dan promosi berdasarkan hasil omni channel dihubungkan langsung dengan tujuan strategik dan bisnis	Perbaikan kebijakan SDM berdasarkan metrik, dimana hasil yang diukur yaitu tercapainya tujuan <i>Customer Experience</i> melalui <i>omni channel experience</i>
8 <i>Metrik dan KPI</i>	Tidak ada metrik dan KPI untuk mengukur efektivitas <i>omni channel experience</i>	KPI dan metrik dibuat untuk individu/ <i>multi channel</i>	KPI dan metrik cross channel baru telah dibuat dan disesuaikan dengan <i>Customer Experience</i> ✓	KPI dan metrik omni channel baru untuk efektivitas bisnis dan saluran	Metrik omni channel untuk perhitungan ROI dan CSAT untuk saluran dan <i>Customer Experience</i>

Tabel 1.

*Omnichannel Maturity
Assessment Telkom
(TMForum, 2016)*

9 Anggaran	Tidak ada anggaran untuk membangun <i>seamless omni channel Customer Experience</i>	Anggaran omni channel untuk beberapa departemen dan organisasi telah dikembangkan terhadap tujuan bisnis. Melibatkan pemangku kepentingan fungsional dari beberapa departemen yang berpartisipasi	Anggaran untuk aktivitas omni channel telah disetujui oleh seluruh pemangku kepentingan lintas-fungsi ✓	Anggaran ditetapkan di seluruh organisasi secara lintas fungsional	Anggaran dievaluasi ulang menggunakan metrik untuk mengoptimalkan investasi dalam meningkatkan omni channel experience
------------	---	---	---	--	--

1) Strategi Bisnis

Dari segi strategi bisnis, strategi *Omnichannel* Telkom telah dipetakan menjadi tindakan nyata dan implementasinya. Kriteria sukses, visi, dan tujuan telah terdefinisi. Langkah-langkah telah dirancang agar Telkom siap bergerak menuju kapabilitas *Omnichannel* dari yang sebelumnya hanya *multi channel* dan *cross channel*.

2) Pendekatan berbasis data

Telkom telah menyadari pentingnya data dalam *Omnichannel* journey. Analisis awal dari data dan *actionable insight* telah dilakukan. Unit Big Data pada Divisi Digital Service telah memanfaatkan Big Data untuk mendapatkan insight dari pelanggan UseeTV dan aktivitas *social media analytic*.

3) Teknologi

Telkom telah memulai aktivitas-aktivitas yang berdasarkan arsitektur teknologi untuk mengintegrasikan *Customer Experience* di semua saluran. Penyediaan platform yang digunakan untuk implementasi *Omnichannel* dilakukan oleh *Information System Center (ISC)*. Saat ini telah diimplementasikan *CX Assurance* pada semua contact center Telkom. Hadirnya aplikasi mobile *MyIndihome* semakin melengkapi *digital touchpoint*/saluran pelanggan selain *social media* dan web *Indihome*.

4) Proses Bisnis dan Pengaturan

Proses bisnis telah diimplementasikan, dan di beberapa kasus, proses dikondisikan sehingga memungkinkan transaksi dilakukan di beberapa saluran secara konsisten, misalnya adalah proses bisnis penanganan gangguan.

5) Kepemimpinan dan Struktur Organisasi

Kepemimpinan telah disesuaikan dengan visi di seluruh organisasi untuk menciptakan lingkungan yang tepat untuk mendukung kinerja *Omnichannel*. Unit yang bertanggung jawab terhadap realisasi strategi *Omnichannel*, dan tanggung jawab tiap tim dalam Telkom telah teridentifikasi dan telah dikomunikasikan.

6) Roadmap dan Perencanaan

Roadmap Omnichannel didefinisikan dengan pencapaian untuk pemberdayaan *multi* dan *cross channel*. Perencanaan menuju *Omnichannel* telah diawali dengan mengimplementasikan *CX Assurance* sebagai platform *cross channel* di semua saluran.

7) Sumber Daya Manusia

Kebijakan-kebijakan baru telah dibuat berdasarkan strategi dan tujuan bisnis. Petugas front liner yang ditangani oleh Infomedia sebagai anak perusahaan

Telkom diberikan wewenang tambahan untuk meningkatkan *First Call Resolution*. Pelatihan dan *review* terhadap *agent* dilakukan secara kontinu untuk meningkatkan kemampuan para *agent*.

8) Metrik dan KPI

KPI dan metrik-metrik *cross channel* baru telah ditentukan dan disesuaikan dengan *Customer Experience* seperti *response time*, *abandoned interaction* dan *first call resolution*.

9) Anggaran

Anggaran untuk aktivitas *Omnichannel* telah dialokasikan melalui implementasi program *CX Assurance*, Aplikasi Mobile MyIndihome, pengelolaan *Contact Center*, dan program *Customer Experience Management* pada Direktorat Consumer Service.

Berdasarkan analisis kesembilan fungsi bisnis di atas, secara umum, tingkat *maturity Omnichannel* Telkom terdefinisi ke dalam level *crosschannel*, dimana telah ada kemampuan awal untuk integrasi saluran. Telah ada konsistensi *crosschannel*, dan *single view* terhadap pelanggan mulai terbentuk. Juga telah mulai ada integrasi pelanggan, produk, dan order untuk pasang baru maupun menangani keluhan pelanggan. Untuk mencapai level *Omnichannel*, Telkom perlu melakukan peningkatan, terutama terkait penggunaan data *analytics* untuk mendapatkan *actionable insights* dari aktivitas pelanggan. Selain itu, Telkom perlu melakukan *review* implementasi *Omnichannel* secara berkelanjutan melalui *assessment maturity Omnichannel*.

4. Kesimpulan dan Saran

4.1. Kesimpulan

Perubahan perilaku pelanggan dan kompetisi yang ketat menjadi faktor-faktor utama yang mendorong CSP untuk membangun strategi *Customer Experience*, termasuk *Omnichannel Customer Experience* untuk menuju perusahaan yang *customer centric*. Pelanggan mengharapkan pelayanan *anytime anywhere*, yang artinya pelanggan dapat berkomunikasi dengan perusahaan kapan pun, di mana pun, dengan cara yang ia inginkan.

Omnichannel adalah *ultimate Customer Experience* yang *seamless* di semua saluran pelanggan tanpa memandang bagaimana interaksi dimulai, saluran mana yang digunakan dan bagaimana proses interaksi tersebut berakhir. Perusahaan yang mengadopsi *Omnichannel Customer Experience* meraih retensi pelanggan, ARPU, dan *customer lifetime value* per tahun yang lebih besar melebihi perusahaan yang tidak menerapkan strategi *Omnichannel*.

Dalam implementasi *Omnichannel Customer Experience*, terdapat lima langkah utama yaitu merumuskan strategi, memilih teknologi yang mampu mendukung perusahaan, membentuk tim dengan kemampuan terbaik, melakukan identifikasi dan pengukuran metrik-metrik serta KPI di setiap saluran *contact center* dan yang terakhir adalah menetapkan bisnis proses layanan yang menjamin pelanggan mendapatkan pelayanan yang sama di semua saluran. Setelah diimplementasikan, perlu dilakukan penilaian atau evaluasi terhadap performa *Omnichannel* tersebut, yaitu dengan melakukan *Omnichannel Maturity Assessment* secara berkala.

Secara umum, tingkat *Omnichannel maturity* Telkom sudah terdefinisi ke dalam level *crosschannel*, dimana telah ada kemampuan awal untuk integrasi saluran. Telah ada konsistensi *crosschannel*, dan *single view* terhadap pelanggan mulai terbentuk. Untuk mencapai level *Omnichannel*, Telkom perlu melakukan peningkatan, terutama terkait penggunaan *data analytics* untuk mendapatkan *actionable insights* dari aktivitas pelanggan. Selain itu, Telkom perlu melakukan *review* implementasi *Omnichannel* secara berkelanjutan melalui *assessment maturity Omnichannel*.

4.2. Saran

Berdasarkan *assessment* sembilan dimensi *Omnichannel Maturity* perlu dilakukan beberapa hal sebagai berikut:

1) *Business Strategy*

- a. Menetapkan *Omnichannel Customer Experience* sebagai *ultimate goal* perusahaan yang dituangkan dalam CSS (*Corporate Strategic Scenario*).
- b. Menetapkan tahapan-tahapan pencapaian menuju *Omnichannel* dalam strategi perusahaan dan memasukkannya dalam agenda Rapat Pimpinan.

- 2) *Data Driven Approach*
 - a. Mengimplementasikan dan memanfaatkan *data analytics* secara konsisten, untuk memperoleh *customer insights* dan data mengenai profil, perilaku dan ketertarikan pelanggan terhadap produk dan layanan Telkom.
 - b. Mengintegrasikan platform *data analytic* eksisting dengan platform di semua *channel/touch point* Telkom agar optimal untuk mendukung kebutuhan pelayanan pelanggan Telkom. Dengan demikian, Telkom dapat memberikan rekomendasi dan program-program promo yang menarik (*up selling /cross selling*) bagi pelanggan secara personal (*personalize*).
 - c. Memperkaya *tools data acquisition* untuk mendukung *data analytic* eksisting.
- 3) *Technology*
 - a. Menggunakan *single technology platform* yang terbaik untuk menciptakan *Customer Experience* yang konsisten di semua channel.
 - b. Memastikan setiap perangkat (*server, aplikasi, network element*) yang mendukung *Omnichannel Customer Experience* beroperasi dengan performansi terbaik.
 - c. Menerapkan kaidah UI/UX (User Interface/User Experience) di setiap aplikasi yang terkait dengan *Omnichannel Customer Experience*.
- 4) *Business Process & Governance*
 - a. Mereview kembali proses bisnis eksisting yang terkait dengan *digital channel* di semua *channel/touch point* Telkom.
 - b. Membuat proses bisnis baru yang mengidentifikasi implementasi *Omnichannel* dan selalu dilakukan review/perbaikan secara berkelanjutan.
 - c. Memastikan proses bisnis tersebut dilaksanakan dengan konsisten.
 - d. Melengkapi proses bisnis dengan *tools/alat bantu* yang memadai dan bekerja dengan performansi yang terbaik.
 - e. Memastikan fungsi supervisi dalam masing-masing proses bisnis tersebut dilakukan secara disiplin dan sesuai ketetapan.
- 5) *Leadership & Organization Structure*
Mengoptimalkan fungsi-fungsi yang mengelola *leadership & organization structure*, dalam hal pengelolaan *Omnichannel* secara end to end dengan meningkatkan jumlah *resource*, menambah kewenangan dan meningkatkan kompetensi yang terkait dengan *Omnichannel*.
- 6) *Metrics & KPI*
 - a. Mengidentifikasi metrik-metrik di setiap *channel* yang berdampak pada hasil dan performansi bisnis perusahaan. Setiap channel membutuhkan metrik-metrik performansi yang spesifik, yang tentunya berbeda untuk setiap saluran.
 - b. Memenuhi setiap metrik yang telah ditetapkan dan mereview metrik yang telah tercapai tersebut secara periodik.
- 7) *Roadmap & Planning*
Membuat *roadmap* implementasi *Omnichannel* dengan *milestones* mulai dari *multichannel* dan *cross channel*:

Tabel 2.

Roadmap implementasi
Omnichannel

No.	Dimensi	Short Term	Mid Term	Long Term	Tahap Eksisting	Tahap yang Dituju
1	Data Driven Approach	✓			Multi Channel	Cross Channel
2	Leadership & Organization Structure			✓	Multi Channel	Cross Channel
3	Roadmap & Planning		✓		Multi Channel	Cross Channel
4	Business Strategy			✓	Cross Channel	Omni Channel
5	Technology	✓			Cross Channel	Omni Channel

6	Business Process & Governance		✓		Cross Channel	Omni Channel
7	Human Resources		✓		Cross Channel	Omni Channel
8	Metrics & KPIs	✓			Cross Channel	Omni Channel
9	Budget		✓		Cross Channel	Omni Channel

8) *Human Resource*

- a. Menjadikan *Customer Experience Management* sebagai kompetensi yang wajib dikuasai oleh setiap karyawan dengan memberikan pelatihan secara khusus dan kontinyu untuk meningkatkan skill dan kompetensi karyawan yang berfokus pada *customer centricity*.
- b. Menyusun silabus dan menjadikan *Omnichannel Customer Experience* sebagai materi pelatihan, baik online maupun dengan membuka kelas khusus di TCU.
- c. Merekrut pakar *Omnichannel* (prohire) untuk menjadi karyawan tetap atau karyawan kontrak profesional untuk ikut membangun dan mengimplementasikan sistem *Omnichannel Customer Experience* di Telkom.
- d. Meningkatkan kesadaran dan perilaku bahwa setiap karyawan adalah agen perusahaan yang juga dapat berperan sebagai ujung tombak pelayanan. Untuk itu karyawan wajib untuk memahami setiap produk Telkom dengan cara mengikuti elearning dan difasilitasi dengan alat bantu yang memadai.

9) *Budget*

- a. Mengusulkan justifikasi program implementasi *Omnichannel Customer Experience* sesuai dengan roadmap implementasi *Omnichannel Customer Experience*.
- b. Mengalokasikan budget khusus untuk merealisasikan program *Omnichannel Customer Experience*.

Daftar Pustaka

- Aberdeen Group. 2013. *Omni-Channel Customer Care: Empowered Customers Demand a Seamless Experience*. Boston: Harte Hanks Company.
- Accenture. 2013. *The New Omni-Channel Approach to Serving Customers: Strategy Implications for Communications Service Providers* [Online]. Tersedia pada: https://www.accenture.com/id-en/~media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_2/accenture-new-omni-channel-approach-serving-customers.pdf [Diakses 10 Juni 2016]
- Asiainfo. 2015a. Video Presentasi Asiainfo dalam European Communication, *Customer Experience 2015* [Online]. Tersedia pada: <https://www.youtube.com/watch?v=8cjuFj3PLAo> [Diakses 27 Juni 2016]
- Asiainfo. 2015b. *Quantifying the value of Omni-channel CRM for Telecoms* [Online]. Tersedia pada: <https://www.asiainfo.com/tfwxResources/adf47b24-af92-45af-af4a-0bdb5254b821.pdf> [Diakses 25 Mei 2016]
- Gartner IT Glossary. *Customer Experience Management* [Online]. Tersedia pada: <http://www.gartner.com/it-glossary/customer-experience-management-cem/> [Diakses 20 Mei 2016]
- McKinsey. 2013. *The Truth About Customer Experience*. Harvard Business Review.
- Multichannel Merchant. 2013, *Optimize Omnichannel Engagement with Actionable Consumer Insights*, <https://www.neustar.biz/resources/whitepapers/mcm-Omnichannel-personalization-survey-analysis-report.pdf>
- TechTarget. 2016. *Customer Experience Management (CEM)* [Online]. Tersedia pada: <http://searchsalesforce.techtarget.com/definition/customer-experience-management-CEM> [Diakses 2 Juni 2016]
- Teleperformance. 2015. *Implementing a Truly Omnichannel Customer Experience* [Online]. Tersedia pada:

Tabel 2.

Roadmap implementasi
Omnichannel

- http://ww2.frost.com/files/1614/4474/3042/Implementing_a_Truly_Omnichannel_Customer_Experience_-_Apr_2015.pdf [Diakses 25 Mei 2016]
- TM Forum. 2015a. *Customer Experience Management: Introduction and Fundamentals*, Release 14.5.1.
- TM Forum. 2015b. *Omnichannel: Navigating New Territory* [Online]. Tersedia pada: <https://www.tmforum.org/resources/research-and-analysis/Omnichannel-navigating-new-territory/> [Diakses 20 Juni 2016]
- TM Forum. 2015c. *Omnichannel: Getting the Mobile Channel Right* [Online]. Tersedia pada: <https://www.tmforum.org/resources/research-and-analysis/Omnichannel-getting-the-mobile-channel-right/> [Diakses 20 Juni 2016]
- TM Forum. 2016. *Omni Channel Introductory Guide*, Release 15.5.1.