

## Pengembangan kapabilitas organisasional yang dinamik pada perusahaan telepon bergerak seluler di Indonesia

Soebagijo Soemodihardjo, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=83584&lokasi=lokal>

---

### Abstrak

#### <b>ABSTRAK</b>

Persaingan tiga perusahaan telepon bergerak seluler (PTBS) yang memiliki jangkauan pelayanan nasional dan masa operasi yang hampir lama yang merupakan "tiga besar" di Indonesia yaitu Telkomsel, Satelindo dan Excelcomindo pada periode 1996 -2002 sangat keras. Hal ini nampak dalam memperebutkan jumlah pelanggan yang semula dikuasai oleh Satelindo kemudian diambil alih oleh Telkomsel. Satelindo terus menurun, sementara itu Excelcomindo terus meningkat secara cepat walaupun pada tahun 2001 menunjukkan gejala menurun. Penelitian membagi kurun waktu tersebut menjadi tiga yaitu kurun waktu 1997-1998, 1999-2000, dan 2001-2002.

Penelitian bertujuan untuk: pertama, mengidentifikasi faktor-faktor pengembang KOD pada PTBS; kedua, menganalisis hubungan dinamik dari faktor-faktor pengembang tersebut; dan ketiga, menganalisis bagaimana strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen untuk melakukan pengembangan tersebut di masa depan.

Penelitian yang menggunakan berbagai pendekatan antara lain strategic management dan system thinking ini mengkaji pengembangan kapabilitas organisasional yang dinamik (KOD), yaitu kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, merekonfigurasi, memperoleh dan melepaskan sumber daya guna menyiasati dan bahkan menciptakan perubahan pasar. Pengembangan KOD dilihat terutama dari sudut capability lifecycle yaitu melihat faktor-faktor pengembang yang dominan bagi masing-masing PTBS dalam tiga kurun waktu tersebut untuk kemudian dianalisis guna memprediksi perkembangan di masa depan.

Metode penelitian menggunakan pendekatan pemodelan system dynamics, yaitu suatu pendekatan yang mendasarkan pada asumsi adanya ciri kompleksitas, dinamis dan non-linearitas dalam suatu masalah yang diteliti. Dicitrakan kompleks karena bisnis dan industri telepon bergerak seluler terkait dengan berbagai aspek yang saling mempengaruhi, ciri dinamis karena perubahan keterkaitan tersebut berbeda intensitasnya dari waktu ke waktu, dan ciri non-linear karena dalam perubahan tersebut terjadi aksi penundaan (delay) dari hubungan sebab akibat yang saling mempengaruhi tersebut.

Analisis dan sintesis terhadap model masing-masing dari tiga PTBS dan gabungan ketiganya dilakukan pada kurun waktu masa lalu (ex post), tahun 1997-2002, dan masa depan (ex Gate), tahun 2003 -2008. Teknik statistik yang digunakan untuk menguji validitas output model adalah absolute mean error (ANNE) dan absolute varian error (AVE) dengan ketentuan nilai AME dan AVE di bawah 5% dianggap valid.

Analisis dan sintesis ex post bertujuan untuk mendapatkan bangunan model dinamika KOD PTBS

Indonesia, yaitu untuk tujuan pertama dan kedua penelitian ini. Sedangkan analisis dan sintesis ex ante bertujuan melakukan foresight (memprediksi bagaimana sistem berperilaku di masa depan dalam suatu kondisi yang diasumsikan) atau policy design (mendisain pengambilan keputusan strategis dan mengevaluasi efek-efeknya terhadap perilaku sistem), yaitu untuk tujuan ketiga penelitian ini.

Hasil penelitian menemukan ada empat faktor pengembang KOD perusahaan telepon seluler di Indonesia yaitu: pertama, Networking Capabilities; kedua, Financing Capabilities; ketiga, Product-Marketing Capabilities; dan keempat, Customer Relations Capabilities. Masing-masing faktor pengembang tersebut dirinci ke dalam unsur-unsur yang dominan dalam pengembangan faktor tersebut.

Dinamika KOD PTBS yang ditandai dari pola kecenderungan pertumbuhan subscriber berbentuk S-Shape, atau pola meningkat di awal dan menjadi pola stagnant kemudian. Pola ini disebabkan oleh pengaruh dinamis dari kompetisi, yang melahirkan pola kecenderungan customer value proposition, yang mencakup coverage, quality, dan price. Pola customer value proposition ini berbeda setiap periodenya, yaitu: pertama, tahun 1997-1998 dicirikan dengan intensi pasar terhadap coverage paling tinggi; kedua, tahun 1999-2000 dicirikan dengan intensi pasar terhadap aspek quality tertinggi dibandingkan kedua aspek lain; dan ketiga, tahun 2001-2002 dicirikan dengan intensi price yang tertinggi dibandingkan kedua aspek lain.

Hasil uji sensitivitas, sebagai pra skenario strategi, menyimpulkan bahwa pengembangan KOD mempunyai capability lifecycles yang berbeda pada tiga kurun waktu tersebut di atas. Faktor pengembang yang mempunyai leverage terbesar dalam perusahaan telepon bergerak seluler di Indonesia adalah Networking Capabilities dan Financing Capabilities.

Analisis strategi enam tahun ke depan menyimpulkan bahwa pengembangan KOD cenderung akan lebih tepat jika diarahkan pada customer care capabilities. Di samping itu perlu diintroduksikan partnering capabilities, yaitu kapabilitas yang menyangkut content provider.

Akhirnya di samping dari sudut capability lifecycle yang menemukan adanya empat faktor pengembang KOD, dari sudut teori dengan menggunakan dynamic thinking, ditemukan adanya hubungan langsung antara KOD dengan firm performance.

---

***ABSTRACT***

There is very tight competition among cellular mobile telephone company (CMTC) in Indonesia in 1996-2002. The said companies are Telkomsel, Satelindo and Excelcomindo had the same characteristic: the scope of operation is the national territory and the period of operation in cellular mobile telephones relatively the same (around seven years). The very tight competition appears in the tough fight for getting subscriber. In the 1996 Satelindo was the market leader, but since 1997 Telkomsel take over that position; the gap between the two companies are bigger and bigger. In the mean time Excelcomindo are growing very fast, and then in 2001 the total subscriber begun decline. The research divided the time into three periods: 1997-1998, 1999-2000, and 2001-2002.

The objective of the research are: first, to identifies the developing factors of dynamic organizational capabilities in CMTC; second, to analyses the dynamic relationship among the said developing factors, and

three, to analyse the possible strategy for the future.

The term dynamic organizational capabilities in this dissertation mean the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environment, to match and even create market change. About developing factors, research mainly focus to the capability lifecycle.

To meet with the objective of the research, there is several approach to analyse the problem among others: strategic management and system thinking. Systems dynamic used as the research method.

Finally, it is concluded that there are four developing factors of dynamic organizational capabilities in CMTC: (1) networking capabilities; (2) financing capabilities, (3) product marketing capabilities; and (4) customer relation's capabilities. The most important leverage of dynamic organizational capacities are networking capabilities and financing capabilities.