

**FORMULASI STRATEGI BISNIS
PADA INDUSTRI SELULER NASIONAL
(STUDI KASUS PADA PT INDOSAT)**

KARYA AKHIR

AGUS HARIJANTO

NPM 0606161035



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
JULI 2009**

**PERPUSTAKAAN PUSAT
UNIVERSITAS INDONESIA**

**FORMULASI STRATEGI BISNIS
PADA INDUSTRI SELULER NASIONAL
(STUDI KASUS PADA PT INDOSAT)**

KARYA AKHIR

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen

AGUS HARIJANTO

NPM 0606161035



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
JULI 2009**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Karya Akhir ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

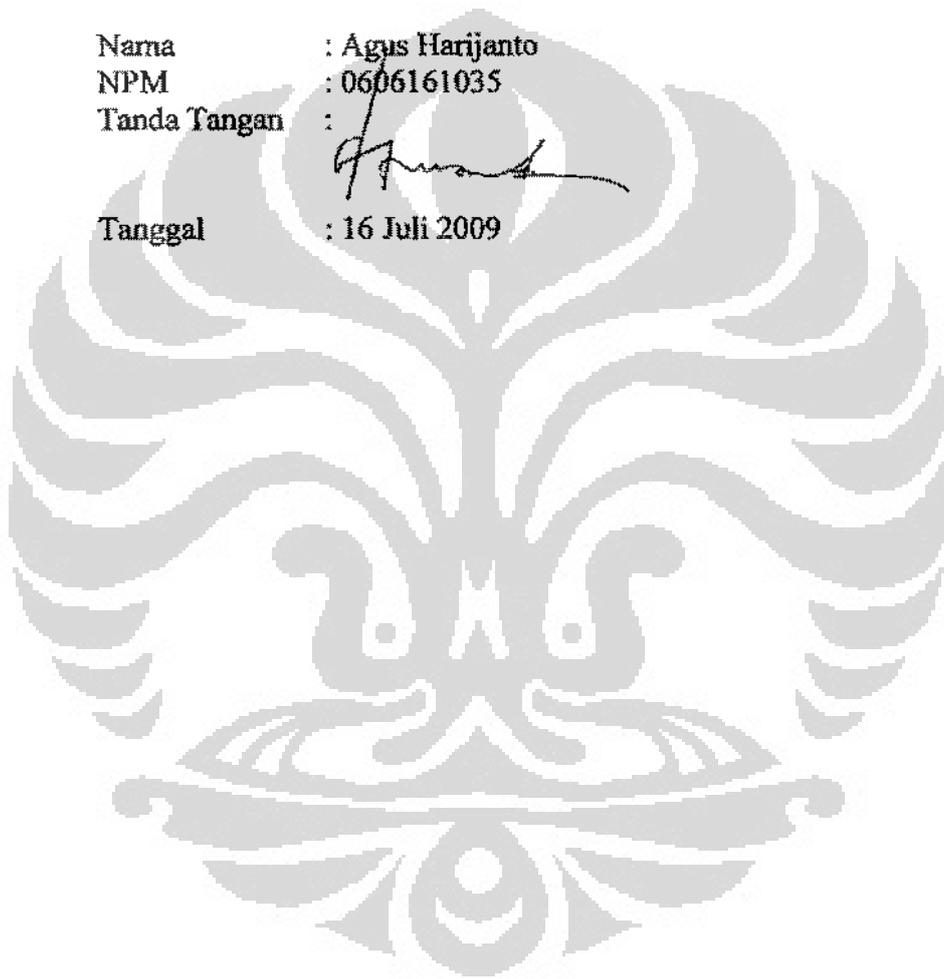
Nama : Agus Harijanto

NPM : 0606161035

Tanda Tangan :



Tanggal : 16 Juli 2009



HALAMAN PENGESAHAN

Karya Akhir ini diajukan oleh :
Nama : **Agus Harijanto**
NPM : 0606161035
Program Studi : **MAGISTER MANAJEMEN**
Judul Karya Akhir : **Formulasi Strategi Bisnis Pada Industri Seluler Nasional (Studi Kasus Pada PT. Indosat).**

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : **Biakman Irbansyah, MBA.**

Penguji : **Dr. Nofrisel**

Ketua Penguji : **Prof. Dr. Sofjan Assauri**

Ditetapkan di : **Jakarta**

Tanggal : **16 Juli 2009**

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah Penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah senantiasa memberikan Rahmat, Karunia, dan Bimbingan-nya sehingga Penulis dapat menempuh dan menyelesaikan pendidikan di Magister Manajemen Universitas Indonesia. Sebuah anugrah yang terbaik bagi Penulis saat terdaftar untuk menempuh pendidikan di sebuah universitas ternama di tanah air ini.

Karya Akhir ini disusun untuk memenuhi syarat-syarat menyelesaikan pendidikan Strata-2 (S2) Program Magister Manajemen Universitas Indonesia. Sebagai bagian kecintaan pada universitas, adalah kebanggaan tersendiri bagi Penulis saat dapat menyelesaikan Karya Akhir ini. Hal ini bagi Penulis merupakan bentuk kontribusi pemikiran yang tertuang dalam Karya Akhir, meskipun ibarat setetes air di samudera luas.

Karya Akhir ini dapat Penulis susun berkat dukungan, bimbingan, bantuan dan sumbangsih berbagai pihak. Oleh karena itu, Penulis menyampaikan rasa hormat dan mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Rhenald Kasali, Ph.D., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia yang telah memastikan proses studi berjalan dengan baik.
2. Bapak Biakman Irbansyah, MBA, selaku pembimbing Karya Akhir yang telah dengan penuh perhatian dan komitmen memberikan bimbingan yang sangat berharga sehingga Karya Akhir ini dapat selesai.
3. Jajaran Manajemen PT Indosat Tbk, yang telah meluangkan waktu dan memberikan kontribusi serta pemikiran selama Penulis melaksanakan penelitian yang tertuang dalam Karya Akhir ini.
4. Istri Tercinta di kelas MSDM, yang senantiasa berada di samping Penulis dan sekaligus menjadi motivator terbaik sepanjang perjalanan studi ini.
5. Nana, Lala dan Sasya yang raut rupanya senantiasa memberikan semangat Penulis untuk terus berjuang menyelesaikan studi secepatnya.
6. Orangtua Penulis yang tak pernah bosan dan pamrih selalu mendoakan keberhasilan Penulis.

7. Bapak dan Ibu Pimpinan dan Staf Administrasi Pendidikan, yang telah memberikan dukungan informasi penting dan penghubung sehingga Penulis dapat melaksanakan studi dengan baik.
8. Bapak Dar dan Bapak Juli, yang tak bosan-bosannya Penulis sibukkan untuk pemesanan taxi bagi pengantaran pulang usai proses belajar di kelas.
9. Kawan-kawan di kelas G-064 dan kelas Pemasaran PS-064 Angkatan 2006 Batch 4, yang dengan merekalah persahabatan yang tulus dibangun dengan dinamika yang sangat mengesankan.
10. Pihak-pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang Penulis yakini sangat berperan dan memberikan dukungan serta bantuan selama Penulis melaksanakan studi.

Kesempurnaan adalah hal yang Penulis harapkan. Namun demikian, Penulis menyadari bahwa dengan segala keterbatasan Karya Akhir ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu, segala bentuk kritik dan saran sangat Penulis harapkan agar dapat memberikan perbaikan dan penyempurnaan pada Karya Akhir ini sehingga dapat lebih memiliki *value*.

Akhir kata, Penulis berharap Karya Akhir ini dapat memberikan guna dan manfaat sebagai bagian dari sumbangsih bagi dunia akademis, dunia usaha dan pihak-pihak yang berkepentingan.

Jakarta, 16 Juli 2009

Agus Harijanto

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : AGUS HARIJANTO
NPM : 0606161035
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran
Fakultas : Ekonomi
Jenis karya : Karya Akhir

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Formulasi Strategi Bersaing Pada Industri Seluler Nasional (Studi Kasus Pada PT Indosat)

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 16 Juli 2009

Yang menyatakan



(Agus Harijanto)

ABSTRAK

Nama : AGUS HARIJANTO
NPM : 0606161035
Judul : Formulasi Strategi Bersaing Pada Industri Seluler Nasional
(Studi Kasus Pada PT Indosat)

Industri jasa telekomunikasi bergerak seluler di Indonesia pada kurun waktu enam tahun terakhir mengalami perkembangan yang sangat pesat dengan pertumbuhan pelanggan (*CAGR*) hampir 52%, yaitu dari 18 juta pelanggan pada tahun 2003 menjadi 150 juta pelanggan pada akhir tahun 2008. Penetrasi pasar meningkat berlipat dari 9% menjadi kurang lebih 65%, dan *market size* meningkat dari Rp 22 Triliyun menjadi hampir Rp 75 Triliyun. Kondisi ini memperlihatkan bahwa industri masih sangat atraktif. Disamping perkembangan teknologi yang kian pesat, deregulasi pemerintah secara agresif di bidang telekomunikasi mendorong bermunculannya para operator baru sehingga membuat kompetisi di industri menjadi semakin ketat.

Sejalan dengan perkembangan industri itu, Indosat dipandang perlu merumuskan strategi yang tepat yang dapat menjawab tantangan ke depan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Formulasi strategi yang dilakukan dalam studi ini memberikan acuan bahwa Indosat perlu melakukan strategi pertumbuhan secara intensif. Strategi pertumbuhan ini didasarkan pada kekuatan dan kelemahan internal untuk memanfaatkan sebesar-besarnya berbagai peluang dan sekaligus mengantisipasi beragam ancaman yang muncul dari eksternal perusahaan.

Studi ini memberikan acuan bahwa strategi pertumbuhan Indosat dilakukan melalui dua langkah dengan dua kategori jasa/bisnis. Langkah pertama, dalam rangka membangun basis pelanggan (*customer base*), Indosat perlu melakukan penetrasi pasar dengan menawarkan kelompok jasa *existing*, yaitu jasa dasar (suara dan sms) melalui produk Prabayar dan Pasca Bayar. Untuk kelompok jasa ini, Indosat perlu menerapkan strategi *low-cost*, mengingat karakteristik pasar dan pelanggan masal yang sensitif terhadap harga. Langkah kedua, dalam rangka mendapatkan pertumbuhan pendapatan yang signifikan, Indosat perlu melakukan pengembangan pasar, khususnya dengan segmentasi yang lebih rinci, dengan menawarkan kelompok jasa *new-revenue-generation*. Kelompok jasa ini mencakup jasa yang dapat memberikan nilai tambah dan yang bersifat solutif bagi setiap segmen yang terbentuk. Indosat perlu mendorong basis pelanggan yang telah dimiliki agar menjadi sumber-sumber peningkatan pendapatan. Untuk kerangka strategi ini, Indosat perlu menerapkan strategi *focus-differentiation*, mengingat solusi yang diberikan sangat penting bagi pelanggan. Masing-masing langkah ini membutuhkan perhatian penuh pada elemen-elemen rantai nilai di internal perusahaan yang meliputi *engineering & design, card-production, mass-marketing, focus-marketing, focus-sales, channel distribution, information technology* dan *billing*.

Kata Kunci : Manajemen Strategik, Formulasi Strategi, Industri Telekomunikasi

ABSTRACT

Name : AGUS HARIJANTO
NPM : 0606161035
Title : *Competitive Strategy Formulation in National Cellular Telecommunication Industry (Case Study of PT Indosat)*

Within last six years, mobile telecommunication services industry in Indonesia has been developing rapidly. In this period, industry has increased by 52% CAGR of subscribers, from 18 million subscribers in 2003 to almost 150 million subscribers in 2008 year end. At the same time, market penetration has increased multiply from 9% to around 65%, while market size has also increased from Rp 22 Trillions to almost Rp 75 Trillions. This condition indicates that the industry is still highly attractive. Besides rapidly technology development, aggressive government deregulation in telecommunication has driven the emerging of new players that make the industry competitiveness tighter.

As the industry developed, Indosat is urged to formulate appropriate strategy. The strategy formulation shall anticipate both short-term and long-term challenges. This study has formulated certain Indosat strategy for guidance. The study recommends Indosat to implement intensive growth strategy. In growth strategy Indosat should exploit internal strengths by exploring external opportunities while at the same time overcome internal weaknesses by coping with external threats.

For achieving strategic goals, the study recommends Indosat to conduct two-steps strategy with two-categorized-businesses. First, in order to establish customer base, Indosat should conduct penetration strategy by offering existing services. These services include basic services (voice and sms) through prepaid and postpaid brands. Since market and customers are characterized price sensitive, Indosat is better to execute low-cost strategy in this framework. Secondly, in order to obtain significant revenue growth, Indosat should conduct market development, particularly by more detailed market segmentation. Having customer base, Indosat is to shift customers from the bottom to the upper of pyramid by offering new-revenue-generation services for those segments. These services include value-based-services and solution-based services. Product developments and modifications often play important roles. Indosat then should take focus differentiation strategy in this second framework. The two-steps strategy has Indosat consider and pay high attention to some important elements in internal value chains such as engineering and design, card-production, mass-marketing, focus-marketing, focus-sales, channel distribution, information technology and billing processes.

Keywords : *Strategic Management, Strategy Formulation, Cellular Telecommunication Industry*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	2
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Batasan Penelitian	4
1.5. Metodologi Penelitian	4
1.6. Sistematika Pembahasan	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1. Konsep Strategi	7
2.1.1. Pengertian Strategi	7
2.1.1.1. Tingkatan Strategi	10
2.1.1.2. Strategi dan Keunggulan Kompetitif	10
2.1.2. Formulasi Strategi	11
2.1.3. Analisis Eksternal	12
2.1.3.1. Analisis Lingkungan Makro (PESTEL)	13
2.1.3.2. Analisis Industri dan Pasar	14
2.1.4. Analisis Internal	15
2.1.4.1. Analisis Sumber Daya	16
2.1.4.2. Analisis Kapabilitas dan Kompetensi Inti	17
2.1.5. Model Analisis <i>SWOT</i>	18
2.2. Model Strategi	21
2.2.1. Strategi Integrasi	21
2.2.2. Strategi Pertumbuhan Intensif	21
2.2.3. Strategi Diversifikasi	22
2.2.4. Strategi Generik	23
2.2.5. Strategi Fungsional	24
BAB 3 GAMBARAN UMUM INDUSTRI DAN PERUSAHAAN	27
3.1. Industri Telekomunikasi	27
3.1.1. Gambaran Umum Industri	27
3.1.2. Penyelenggaraan Telekomunikasi Seluler	28
3.2. Gambaran Umum Perusahaan	30
3.2.1. Latar Belakang Perusahaan	30
3.2.2. Visi, Misi dan Tata Nilai	31

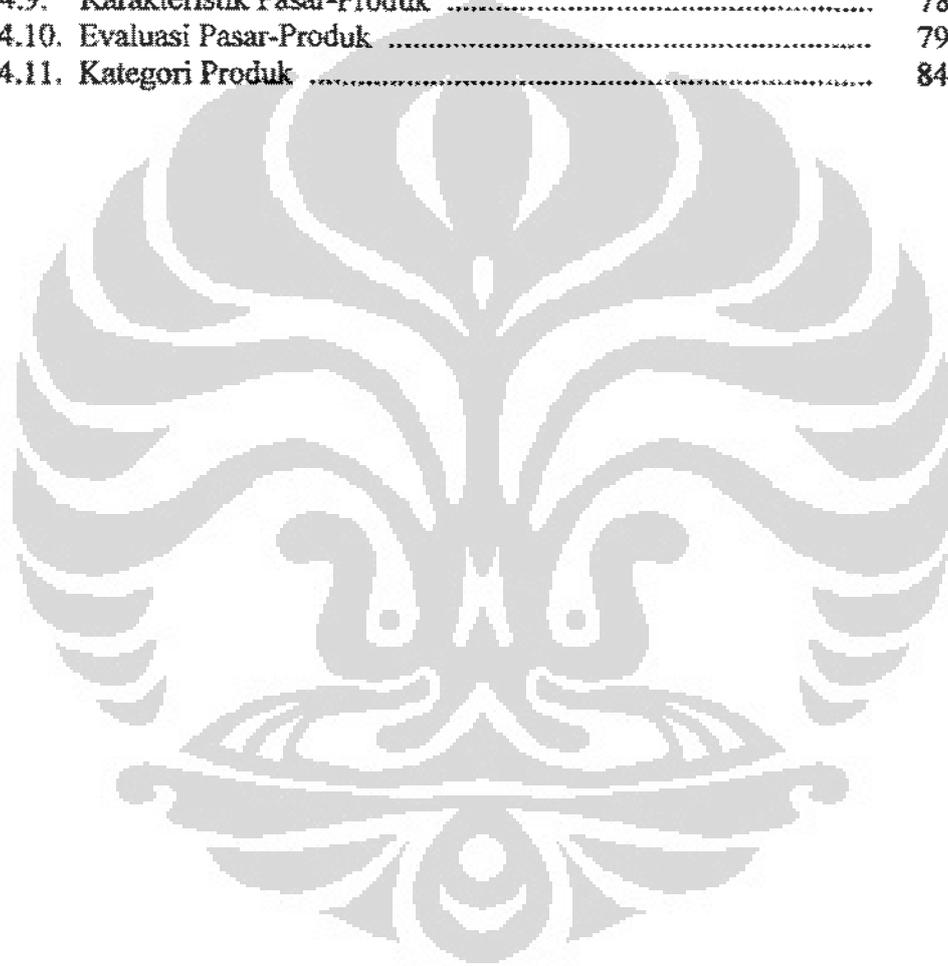
3.2.3. Lingkup Bisnis, Produk dan Jasa	32
3.2.4. Strategi Umum	33
3.2.5. Struktur Organisasi	34
3.2.6. Produk/Jasa Seluler	35
BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN	37
4.1. Analisis Lingkungan Eksternal	38
4.1.1. Analisis Lingkungan Makro	38
4.1.1.1. Analisis Faktor Politik, Hukum dan Regulasi	39
4.1.1.2. Analisis Faktor Ekonomi	41
4.1.1.3. Analisis Faktor Demografi, Sosial dan Budaya	44
4.1.1.4. Analisis Faktor Teknologi	46
4.1.2. Analisis Industri	49
4.1.2.1. Pengaruh Ancaman Pendetang Baru	50
4.1.2.2. Pengaruh Produk Substitusi	51
4.1.2.3. Pengaruh Produk Komplemen	52
4.1.2.4. Pengaruh Kekuatan Pembeli	53
4.1.2.5. Pengaruh Kekuatan Pemasok	55
4.1.2.6. Intensitas Persaingan	56
4.1.3. Rangkuman Lingkungan Eksternal	60
4.2. Analisis Lingkungan Internal	62
4.2.1. Sumber Daya	62
4.2.1.1. Sumber Daya Berwujud	62
4.2.1.2. Sumber Daya Nirwujud	64
4.2.2. Kapabilitas dan Kompetensi	65
4.3. Analisis Visi, Misi dan Sasaran	66
4.3.1. Analisis Visi dan Misi	66
4.3.2. Analisis Sasaran Strategik	67
4.4. Analisis dan Formulasi Strategi	69
4.4.1. Analisis <i>SWOT</i>	69
4.4.1.1. Evaluasi Faktor Eksternal (Peluang dan Ancaman)	69
4.4.1.2. Evaluasi Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan)	70
4.4.1.3. Analisis Matriks <i>SWOT</i>	72
4.4.2. Analisis Strategi Pasar-Produk	74
4.4.2.1. Analisis <i>Competitive Profile</i>	76
4.4.2.2. Analisis Pilihan Strategi	77
4.4.2.3. Analisis Implikasi Strategi Pasar-Produk	81
4.4.3. Analisis Strategi Generik	83
4.4.3.1. Analisis Strategi Portofolio Produk	84
4.4.3.2. Strategi <i>Low-Cost-Leadership</i>	87
4.4.3.3. Strategi <i>Focus-Differentiation</i>	90
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	95
5.1. Kesimpulan	95
5.2. Saran	98
DAFTAR PUSTAKA	100
LAMPIRAN	L-1

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Alur Metodologi Penelitian	5
Gambar 2.1.	Formulasi Strategi (Kluyver)	11
Gambar 2.2.	Formulasi Strategi (David)	12
Gambar 2.3.	<i>Five Forces Porter</i>	15
Gambar 2.4.	Analisis <i>SWOT</i> dan Implikasi Strategi <i>SWOT</i>	19
Gambar 2.5.	Analisis Strategi Utama	20
Gambar 2.6.	Strategi Pasar dan Produk	22
Gambar 2.7.	Strategi Generik Porter	24
Gambar 2.8.	Posisi Bersaing dan Segmentasi Pasar	25
Gambar 3.1.	Konfigurasi Penyelenggaraan Telekomunikasi Bergerak	28
Gambar 4.1.	Kerangka Formulasi Strategi	37
Gambar 4.2.	Fluktuasi Nilai Tukar Rupiah	43
Gambar 4.3.	Jumlah Penduduk Indonesia	44
Gambar 4.4.	Jumlah Penduduk Indonesia Berdasarkan Angkatan Kerja ..	46
Gambar 4.5.	Tren Teknologi Telekomunikasi Mobile	47
Gambar 4.6.	Pasar Seluler dan Tingkat Penetrasi	49
Gambar 4.7.	Pasar Seluler Dalam Ukuran Pendapatan	50
Gambar 4.8.	<i>Mobile Subscriber</i> Enam Operator	56
Gambar 4.9.	Penambahan <i>Subscriber</i> Enam Operator	57
Gambar 4.10.	<i>Subscriber Market Share</i> Enam Operator	57
Gambar 4.11.	<i>Revenue Market Share</i> Enam Operator	58
Gambar 4.12.	Jumlah BTS Enam Operator	59
Gambar 4.13.	<i>BTS Share</i> Enam Operator	59
Gambar 4.14.	Perkembangan ARPU Enam Operator	60
Gambar 4.15.	<i>Five Forces Porter</i>	61
Gambar 4.16.	Proyeksi <i>Market Size</i> Pasar Telekomunikasi	75
Gambar 4.17.	<i>Product Streams</i>	83
Gambar 4.18.	<i>Value Chain</i>	86
Gambar 4.19.	<i>Low-cost-product Critical Points</i>	88
Gambar 4.20.	<i>Focus-differentiation-product Critical Points</i>	92

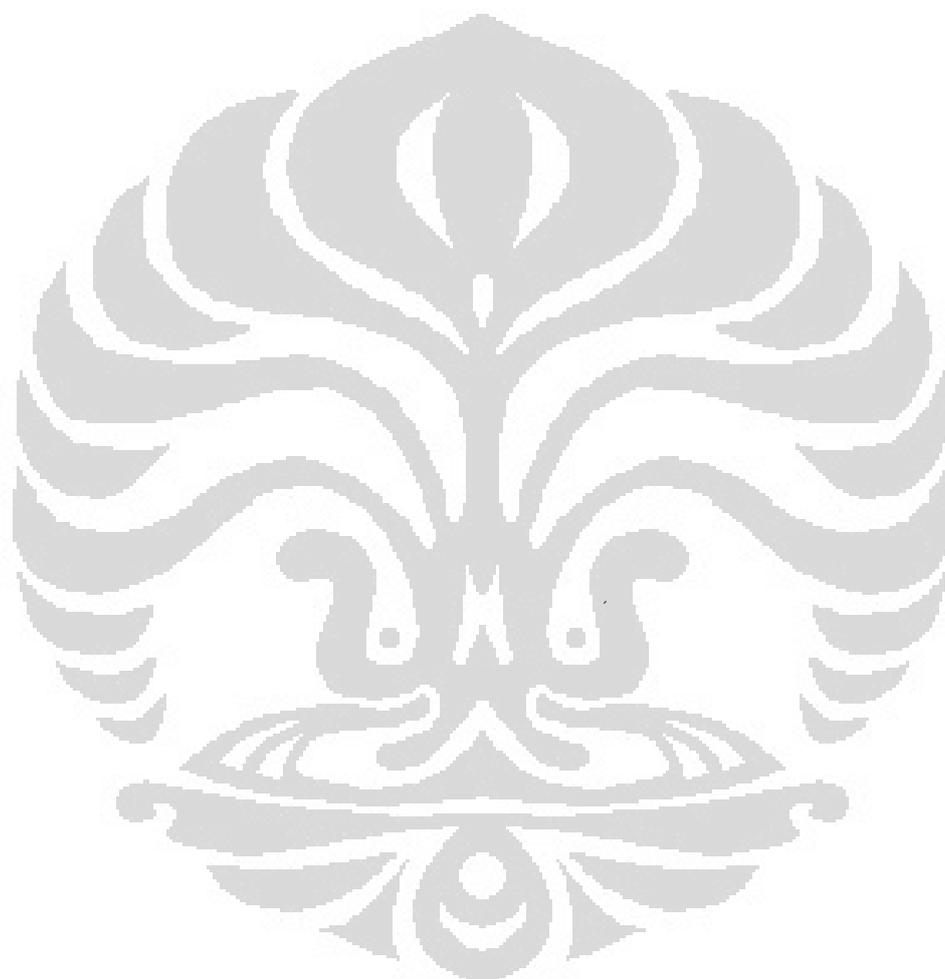
DAFTAR TABEL

Tabel 4.1.	Regulasi Pemerintah Bidang Telekomunikasi	39
Tabel 4.2.	Lisensi Penyelenggaraan Telekomunikasi Bergerak	40
Tabel 4.3.	Produk Domestik Bruto Harga Konstan Tahun 2000	42
Tabel 4.4.	Tingkat Inflasi Indonesia	42
Tabel 4.5.	PDB per Kapita dan Pendapatan Nasional per Kapita	54
Tabel 4.6.	Sasaran Strategik	68
Tabel 4.7.	Analisis SWOT	73
Tabel 4.8.	<i>Market Share Profile</i>	76
Tabel 4.9.	Karakteristik Pasar-Produk	78
Tabel 4.10.	Evaluasi Pasar-Produk	79
Tabel 4.11.	Kategori Produk	84



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Notulensi Interview <i>Strategic Intent</i> Perusahaan	L-1
Lampiran 2	Notulensi Interview Lingkungan Internal	L-2
Lampiran 3	<i>Product-Market</i> Analisis	L-3
Lampiran 4	Notulensi Interview Analisis Strategi <i>Product-Market</i>	L-4
Lampiran 5	Notulensi Interview Analisis Strategi Generik	L-5



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan industri jasa dan jaringan telekomunikasi di Indonesia, khususnya telekomunikasi bergerak seluler, pada kurun waktu enam tahun terakhir, mengalami peningkatan yang sangat pesat. Seiring dengan mulai membaiknya perekonomian nasional pada kurun waktu itu, maka daya beli masyarakat makin meningkat sehingga perkembangan kebutuhan masyarakat yang lebih *mobile* makin meningkat pula. Dalam kurun waktu enam tahun itu, jumlah pelanggan (*subscriber*) nasional mengalami pertumbuhan yang sangat pesat dengan *CAGR* hampir 52% yaitu dari 18 juta pelanggan pada tahun 2003 menjadi kurang lebih 150 juta pelanggan pada akhir tahun 2008. Sementara itu penetrasi pasar meningkat berlipat dari 9% menjadi kurang lebih 65% pada kurun waktu yang sama.

Sejalan dengan itu, pemerintah secara agresif melakukan deregulasi bidang telekomunikasi ini dengan mengeluarkan berbagai lisensi baik atas penggunaan pita frekuensi telekomunikasi maupun atas penyelenggaraan jasa kepada masyarakat. Bermunculannya para operator telekomunikasi, khususnya bidang seluler, merupakan dampak langsung dari deregulasi ini sehingga semakin mewarnai peta industri ini. Namun demikian, perkembangan krisis ekonomi global yang berlangsung sejak tahun 2007 yang secara nyata berdampak pada pelambatan tingkat pertumbuhan ekonomi nasional, semakin memperketat kompetisi industri seluler di tanah air.

Perkembangan teknologi yang memacu pemenuhan kebutuhan akan kapasitas jaringan dan perangkat pelayanan telekomunikasi yang lebih efisien dan terintegrasi, di satu sisi membuka sumber-sumber daya baru bagi para pemain di industri ini. Di sisi lain, longgarnya regulasi pemerintah akan masuknya pemain-pemain baru berdampak pada semakin ketatnya tingkat persaingan yang terjadi. Daya beli masyarakat yang terimbas krisis ekonomi global, menambah tekanan yang dipikul oleh para pemain di industri, baik pemain baru maupun pemain yang

telah ada. Para pemain baru agar bisa ikut mendapatkan basis pelanggan pada industri ini masuk melalui inisiatif *low-price*, justru menambah tekanan penurunan profitabilitas industri. Timbulnya kecenderungan indikasi terjadinya *price-war*, semakin memperketat rivalitas yang terjadi di industri.

Situasi yang terjadi pada industri telekomunikasi seluler sebagaimana digambarkan di atas, mendorong setiap operator menelaah kembali strategi bersaingnya. Prediksi pemulihan ekonomi yang tidak dapat diperkirakan dalam jangka pendek, menambah tuntutan akan pentingnya pengkajian kembali ragam inisiatif yang selama ini dilakukan yang berlandaskan asumsi pada kondisi normal. Pertumbuhan yang melambat dan bahkan cenderung negatif, konsentrasi industri pada *incumbent*, serta pergeseran karakteristik layanan telekomunikasi dari tersier/eksklusif menjadi kebutuhan primer menjadi landasan perlunya memastikan kembali daya tarik industri ini.

PT Indosat (Indosat), sebagai salah satu pemain di industri seluler ini, sudah barang tentu secara terus menerus harus dapat melakukan evaluasi dan antisipasi atas perkembangan lingkungannya. Formulasi strategi bersaing secara kontinu menjadi keharusan bagi Indosat agar dapat mengantisipasi berbagai ancaman persaingan, memanfaatkannya menjadi peluang yang menguntungkan, sekaligus mempertahankan keunggulan bersaingnya. Perkembangan terakhir pada industri telekomunikasi seluler mendorong Indosat memformulasikan kembali strategi bersaingnya agar dapat tetap mempertahankan keunggulan bersaingnya, mendapatkan posisi bersaing di pasar dan industri, meraup profit yang signifikan dari industri, serta tetap memberikan *return* bagi para *shareholder*-nya.

1.2. Perumusan Masalah

Semakin ketatnya persaingan para operator seluler saat ini baik dalam rangka memperebutkan pasar yang ada maupun dalam rangka melakukan upaya-upaya menciptakan pasar baru, menjadi perhatian yang serius bagi Indosat agar dapat memberikan hasil terbaik bagi *stakeholder*-nya. Untuk itu, permasalahan yang akan dibahas dalam karya akhir ini dititikberatkan pada kajian strategi

bersaing Indosat dalam menghadapi peta persaingan industri seluler dengan beberapa rumusan sebagai berikut :

- i. Bagaimana karakteristik industri telekomunikasi seluler di Indonesia saat ini? Faktor-faktor apa yang mempengaruhi tingkat persaingan industri ini?
- ii. Bagaimana strategi bersaing Indosat yang harus diformulasikan? Bagaimana formulasi strategi ini menjadi acuan Indosat dalam mempertahankan, menggali-ulang serta merumuskan kembali keunggulan bersaingnya sehingga akan mampu mendorong pertumbuhan?
- iii. Hal-hal apa saja yang harus menjadi pertimbangan agar hasil formulasi strategi bersaing ini dapat diterapkan?

1.3. Tujuan Penelitian

Dalam penulisan karya akhir ini, tujuan yang ingin dicapai adalah :

- i. Melakukan tinjauan atas strategi bersaing Indosat yang ada, menerapkan kerangka formulasi strategi yang relevan berdasarkan kaidah teoritis sehingga memberikan pandangan atas kerangka formulasi strategi yang harus dilakukan, serta memberikan alternatif solusi strategi yang diharapkan dapat diterapkan.
- ii. Menjadikan hasil penelitian dalam karya akhir ini sebagai salah satu pertimbangan mengevaluasi kondisi pada saat studi ini dilakukan dan mengantisipasi potensi permasalahan di masa depan.

Adapun manfaat yang diharapkan dapat diberikan dalam penulisan karya akhir ini bagi Indosat adalah adanya suatu tinjauan yang lebih sistematis, komprehensif memandang berbagai faktor yang penting dan relevan serta berlandaskan suatu metodologi konseptual yang dapat menjelaskan fenomena yang terjadi saat ini serta permasalahan potensial ke depan. Di sisi lain bagi mahasiswa, penulisan karya akhir ini merupakan bentuk penerapan berbagai konsep keilmuan yang telah didapat selama menjalani studi akademis ke dalam kasus nyata di suatu perusahaan secara *up-to-date* serta terkerangka dalam suatu lingkungan bisnis yang dinamis.

1.4. Batasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dalam rangka studi analitis yang komprehensif dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang sangat berpengaruh. Namun demikian, penelitian ini memberikan batasan pada beberapa hal yaitu :

- i. Pembahasan lingkungan eksternal dan internal ditekankan pada bisnis jasa telekomunikasi bergerak seluler pada kurun waktu 2003 – 2008, serta prospek bisnis dan strategi yang diarahkan untuk menghadapi persaingan pada tiga sampai lima tahun ke depan.
- ii. Dalam rangka melakukan identifikasi dan mendapatkan formulasi yang relevan serta mendukung analisis yang dibuat, maka penggalian data dan informasi primer ditekankan pada diskusi dan interview secara intensif dengan unit-unit perencanaan dan pengembangan.
- iii. Penelitian ini bersifat kualitatif sehingga hasil analisis dan rekomendasi sangat bergantung pada kemampuan individu untuk melakukan analisis.
- iv. Penelitian ini lebih menitikberatkan pada proses dan mekanisme formulasi strategi yang dilakukan, sehingga hasil penelitian sangat bergantung pada situasi dan kondisi pada saat penelitian ini dilakukan dan dapat berubah bilamana terjadi perubahan situasi dan kondisi.

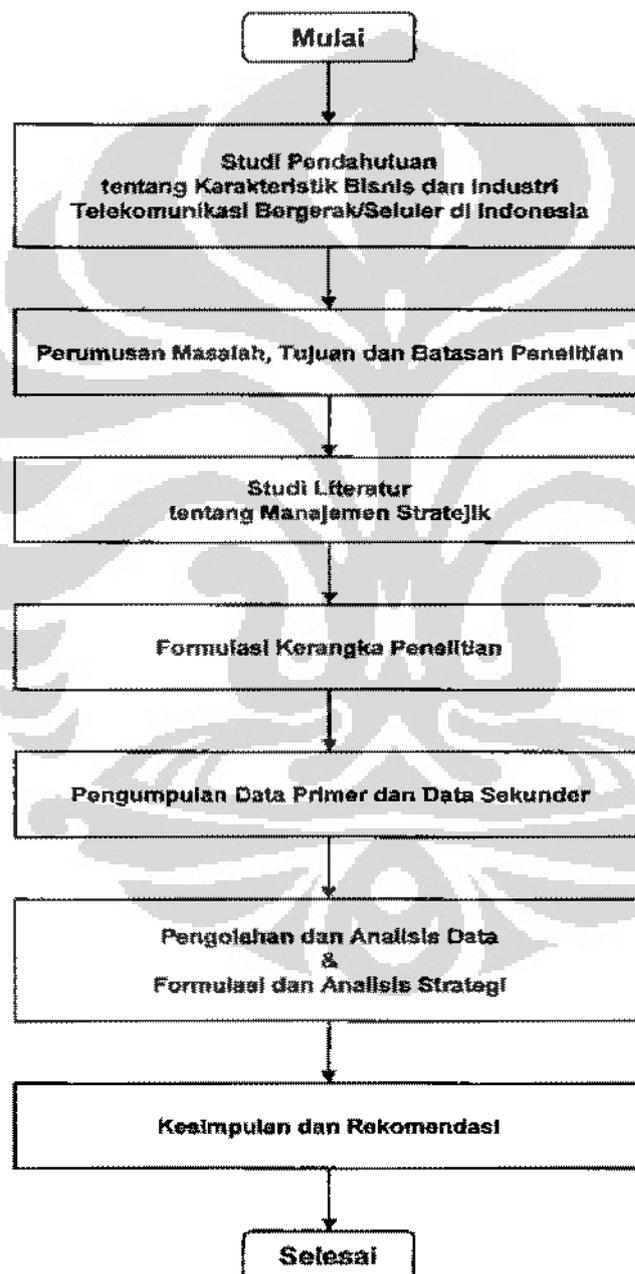
1.5. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif melalui pendekatan studi analitis, yaitu mendiagnostik dan mengkaji permasalahan disertai analisis atas data dan informasi primer dan sekunder untuk dapat merumuskan kesimpulan dan rekomendasi-rekomendasi yang dipandang penting dan relevan dengan konteks permasalahan yang dikaji. Dalam penelitian ini, data sekunder didapatkan melalui penelaahan atas berbagai informasi yang relevan yang dikeluarkan oleh pihak-pihak eksternal. Di samping itu, terdapat beberapa pengolahan data lanjutan atas data dan informasi eksternal ini.

Data primer didapat melalui penggalian berbagai pandangan internal dari unit-unit organisasi yang terkait di perusahaan, seperti unit perencanaan dan unit

pengembangan. Data primer ini didapatkan melalui telaah dan wawancara langsung dengan pihak-pihak yang dipandang relevan dan representatif, sehingga akan memperkaya kajian yang dilakukan. Data primer ini menjadi landasan penting terutama karena dapat memberikan pandangan sehingga perumusan yang dilakukan, serta rekomendasi-rekomendasi yang diberikan dapat lebih relevan.

Secara lebih jelas, maka penelitian ini mengikuti alur metodologi sebagaimana tertuang pada gambar 1.1.



Gambar 1.1 – Alur Metodologi Penelitian

1.6. Sistematika Pembahasan

Bab I Pendahuluan

Berisi mengenai masalah yang akan dibahas, yaitu mencakup latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, metodologi penelitian serta sistematika pembahasan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Menguraikan mengenai landasan teori yang relevan dan lengkap dengan permasalahan yang akan dibahas, yang mencakup analisis lingkungan makro, analisis industri, analisis internal, serta tinjauan atas beragam pilihan strategi yang dimungkinkan untuk dapat dipilih dan diimplementasikan.

Bab III Gambaran Umum Industri dan Perusahaan

Bab ini menguraikan tentang gambaran umum dan karakteristik dari industri telekomunikasi bergerak (seluler) di Indonesia serta kondisi dan karakteristik perusahaan dalam peta persaingan tersebut. Dukungan penelitian melalui data dan informasi yang relevan dan memadai menjadi dasar dalam formulasi yang sistematis dan komprehensif.

Bab IV Analisis dan Pembahasan

Berisi mengenai aspek-aspek yang mempengaruhi para pengambil keputusan dalam melakukan formulasi strategi perusahaan, serta memberikan alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan, termasuk di dalamnya telaah atas faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi strategi bisnis.

Bab V Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan serta sasaran-sasaran yang dapat dilakukan oleh perusahaan.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Konsep Strategi

2.1.1. Pengertian Strategi

Persaingan adalah situasi dan kondisi yang umum dihadapi perusahaan dalam mencapai arah tujuan bisnisnya. Bagi perusahaan, untuk dapat memenangkan persaingan berarti harus dapat mengantisipasi semua hambatan baik dari lingkungan di dalam perusahaan maupun diluar perusahaan. Oleh karena itu dibutuhkan suatu strategi untuk memenangkan persaingan. Perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang dapat memahami, mengelola dan memenuhi kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*) pelanggan, memahami kekuatan dan kelemahan para pesaingnya, serta memahami bagaimana menciptakan *value* bagi pelanggannya. Mengetahui dan memahami arah yang harus dicapai serta menemukan beragam cara secara kreatif dan penuh pertimbangan merupakan landasan fundamental pengembangan strategi perusahaan.

Menurut Kluyver (2009), strategi adalah tentang bagaimana mendapatkan posisi perusahaan agar memiliki keunggulan kompetitif yang menyangkut pemilihan industri yang akan dimasuki, penentuan produk atau jasa yang ditawarkan, serta bagaimana mengalokasikan sumber daya. Strategi ditujukan dalam rangka menciptakan *value* bagi *shareholder* dan *stakeholder* melalui penciptaan dan penyampaian nilai bagi pelanggan (*customer value*). Sementara itu Carpenter (2008) menyebutkan bahwa strategi menyangkut suatu pola yang spesifik dari keputusan-keputusan dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan. Proses penentuan strategi merupakan suatu kombinasi antara suatu proses yang terencana (*deliberated*) dan proses mendadak (*emergency*) berdasarkan situasi dan kondisi yang berlaku pada saat strategi tersebut dirumuskan (Hax, 1996).

Pandangan lain tentang strategi menyangkut kurun waktu antara saat strategi ditetapkan dengan jangkauan yang akan ditempuh strategi tersebut. Dalam pandangan ini strategi tidak sekedar memenangkan persaingan saat ini, melainkan

kondisi optimum yang diinginkan pada kurun waktu yang panjang, misalnya dalam jangka waktu sepuluh tahun mendatang. Persaingan untuk masa depan adalah lebih merupakan persaingan memperebutkan bagian peluang (*opportunity share*) ketimbang memperebutkan bagian pasar atau *market share* (Hamel & Prahalad, 1999). Menurut Prahalad perusahaan yang mampu bersaing di masa depan adalah yang (i) mengerti bersaing di masa depan dengan sesuatu yang berbeda, (ii) mampu menemukan dan mendapatkan kesempatan di masa depan, (iii) mampu menggerakkan aktivitas perusahaan untuk menempuh perjalanan ke masa depan, dan (iv) mampu melakukan tindakan lebih cepat dibanding pesaingnya. Dengan demikian, persaingan di masa depan adalah persaingan untuk memaksimalkan peluang-peluang yang secara potensial dapat diraih perusahaan dalam suatu arena dan jangkauan peluang yang luas.

Dalam kaidah disiplin manajemen strategik, keberhasilan suatu perusahaan bukan saja sangat bergantung pada proses formulasi strategi melainkan juga sangat bergantung pada implementasi strategi tersebut. Bila formulasi strategi menyangkut proses penentuan "*what to do*", maka implementasi strategi menyangkut hal-hal yang terkait dengan "*do what has been planned*" (Carpenter, 2008). Mencapai apa yang menjadi sasaran masa depan diimplementasikan dalam *strategic intent* yang merupakan perwujudan pemanfaatan *resource*, *capabilities* dan *core competence* dalam mencapai sasarnya.

Hoskisson (et al, 2008) menyatakan bahwa dalam prosesnya, *strategic thinking* dan *strategic leadership* menjadi modal dasar bagi perusahaan untuk dapat memformulasikan dan mengimplementasikan strategi secara efektif. *Strategic thinking* terkait dengan pola pikir yang sangat intensif, fokus, kreatif, komprehensif, *opportunistic*, serta berlandaskan hipotesis dan asumsi secara jangka panjang. *Strategic leadership* terkait dengan upaya untuk mengantisipasi, memberikan arah, mengelola fleksibilitas, serta memberdayakan personil untuk menciptakan perubahan strategis. Dengan demikian, strategi memiliki peranan penting sebagai penentu arah yang tepat untuk mencapai apa yang menjadi tujuan perusahaan dan harus mampu menjangkau pandangan perusahaan melebihi peluang dan kapabilitas jangka pendeknya.

Strategi yang bagus harus mampu menciptakan *value* bagi para *stakeholder*. Formulasi strategi yang efektif harus dapat meramu visi jangka panjang perusahaan, di mana pada saat yang bersamaan tetap mampu menjaga fleksibilitas cara mencapainya dan mampu menciptakan portofolio pilihan untuk beradaptasi terhadap perubahan. Strategi harus mampu membangun *alignment* sumber daya dan kapabilitas dengan sasaran yang ingin dicapai. Di samping formulasi strategi, *strategy alignment* menjadi modal dasar dalam eksekusi strategi (Kaplan, et al. 2008). Kaplan menyatakan bahwa elaborasi strategi ke dalam inisiatif-inisiatif yang lebih rinci secara selaras dan terkait (*linked*) akan dapat menjamin keberhasilan eksekusi ini.

Suatu perusahaan yang telah memformulasikan dan mendapatkan strategi yang dipandang tepat, mungkin saja memerlukan modifikasi ulang bahkan pada saat akan mengimplementasikan strategi tersebut. Thompson (2007) menyatakan bahwa strategi dapat menjadi kurang tepat sebagai dampak respon perusahaan terhadap perubahan kondisi pasar, perkembangan teknologi yang pesat, pergerakan rivalitas kompetisi terkini, pergeseran kebutuhan dan preferensi pelanggan, munculnya peluang pasar-pasar *emerging*, serta munculnya ide untuk melakukan perbaikan strategi. Menurut Thompson, perubahan lingkungan dan upaya perusahaan merespon perubahan itu mendorong strategi berkembang secara terus menerus sepanjang waktu. Dengan demikian, proses formulasi strategi menjadi bergulir secara berkelanjutan sepanjang waktu dan tidak berhenti dalam satu kali proses.

Formulasi strategi akan menghasilkan suatu strategi yang bagus bilamana dalam prosesnya terjadi adaptasi terhadap perubahan kondisi dan terjadi proses pembelajaran secara kontinu. Lebih lanjut Thompson menyatakan bahwa suatu strategi dibentuk sebagian sebagai hasil analisis manajemen perusahaan dan sebagian lagi sebagai hasil adaptasi dan proses pembelajaran terhadap lingkungannya. Dengan demikian, pada satu sisi strategi menggambarkan hasil sementara proses kreativitas dan ketrampilan manajemen perusahaan untuk mendapatkan strategi yang efektif. Pada sisi lain, strategi menggambarkan respon yang berkelanjutan atas perubahan lingkungan dan hasil eksperimen yang bersifat coba-coba (*trial*).

2.1.1.1. Tingkatan Strategi

Bila ditinjau dari tingkat aktivitas dan tanggung jawab dalam pengelolaan perusahaan, baik David (2007), Carpenter (2008) maupun Kluyver (2009) membedakan strategi berdasarkan tiga tingkatan, yaitu :

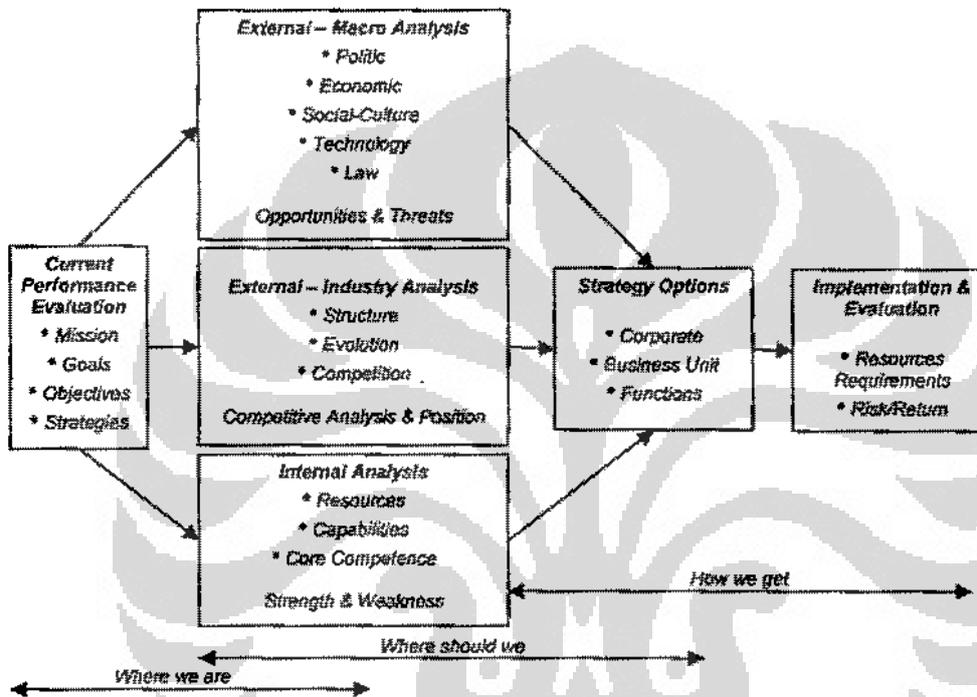
- i. Tingkat Korporat (*Corporate Level*), yang terkait dengan masa depan perusahaan secara komprehensif yang mencakup jenis bisnis yang dipilih dan portofolio bisnis yang dikelola.
- ii. Tingkat Usaha (*Business Level*), yang terkait dengan penetapan produk atau jasa apa yang harus ditawarkan, bagaimana proses produksinya, serta bagaimana menyampaikan ke pasar.
- iii. Tingkat Fungsional (*Functional Level*), yang terkait dengan strategi-strategi jangka pendek pada berbagai fungsi perusahaan seperti : pemasaran dan penjualan, operasi, keuangan, sumber daya manusia, *R&D* dan sebagainya.

2.1.1.2. Strategi dan Keunggulan Kompetitif

Bahwa strategi merupakan konsep yang terpusat, terintegrasi dan berorientasi pada faktor eksternal dalam mencapai sasaran perusahaan, sangat terkait dengan bagaimana perusahaan tersebut melandaskan setiap aktivitasnya pada suatu keunggulan kompetitif dibandingkan dengan para pesaingnya. *Competitive advantage* atau keunggulan kompetitif adalah kemampuan perusahaan menciptakan *value* yang tidak dapat dilakukan oleh pesaingnya (Carpenter, 2008). Sebagian besar proses manajemen strategik adalah terkait dengan keunggulan kompetitif ini. Terdapat dua perspektif yang terkait dengan analisis keunggulan kompetitif ini, yaitu perspektif internal dan perspektif eksternal. Perspektif internal (*internal perspective*) atas keunggulan kompetitif dikenal dengan pendekatan *resource-based-view* atau pendekatan berdasarkan sumber daya internal. Sebaliknya, pendekatan eksternal (*external perspective*) terkait dengan variasi keunggulan dan kinerja perusahaan dalam bentuk posisi bersaingnya dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

2.1.2. Formulasi Strategi

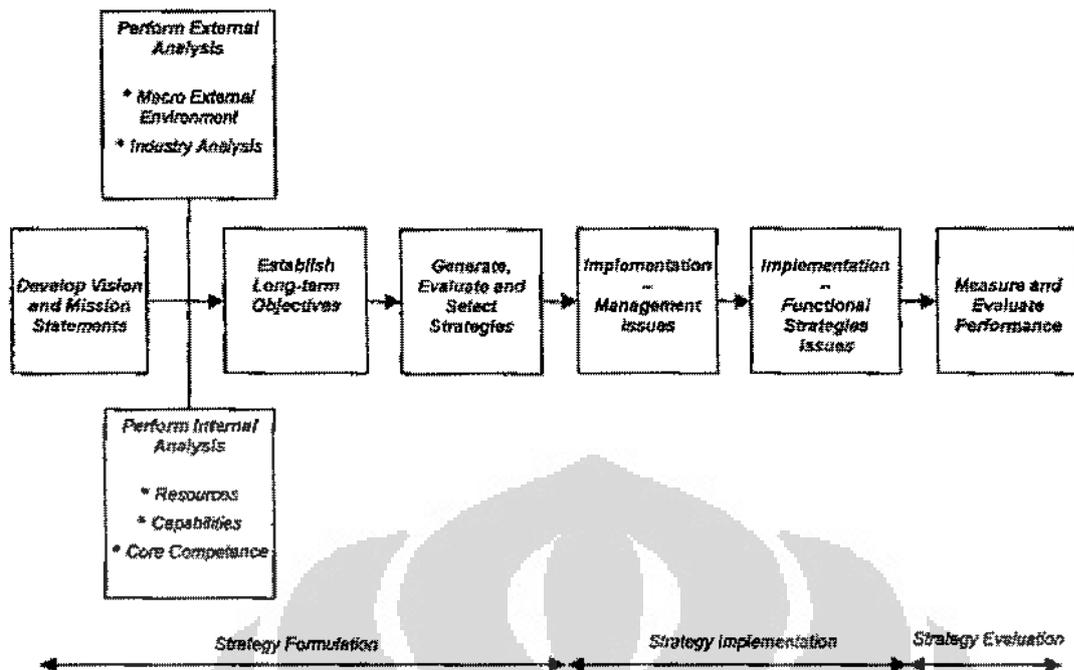
Menurut Kluyver (2009), secara garis besar proses formulasi strategi dilakukan dengan identifikasi kondisi saat ini (*where we are now*), kemudian menetapkan sasaran yang akan ditempuh (*where should we go*), serta merumuskan langkah-langkah yang akan ditempuh (*how we get there*). Secara garis besar proses formulasi strategi seperti dijelaskan pada gambar 2.1.



Gambar 2.1 – Formulasi Strategi

Sumber : Kluyver (2009, hal 20)

Pendekatan proses formulasi strategi yang disampaikan oleh David (2007) secara garis besar memiliki kesamaan dengan Kluyver. Seperti pada gambar 2.2, David membagi tahapan atas tahap formulasi strategi, tahap implementasi strategi, dan tahap evaluasi strategi. Pada tahap implementasi David mempertegas implementasi pada tatanan manajemen dan tatanan fungsional. Pada tatanan manajemen, maka isu-isu yang terkait dengan manajemen menjadi perhatian serius, sementara pada tahap selanjutnya isu-isu lebih terkait dengan permasalahan operasional di tingkat fungsi seperti implementasi pada strategi pemasaran, operasi, keuangan, sumber daya manusia, dan lain sebagainya.



Gambar 2.2 – Formulasi Strategi

Sumber : David (2007, hal 15)

Baik pada pendekatan Kluyver maupun pendekatan David, proses diawali dengan tahap pertama evaluasi kondisi perusahaan saat ini secara menyeluruh dengan mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal. Isu-isu fundamental dalam organisasi seperti visi, misi, sasaran strategis dan identifikasi para *stakeholder*-nya. Tahap selanjutnya terkait dengan merumuskan dan eksplorasi seluruh alternatif strategi yang dapat menjawab permasalahan pada tahap pertama. Beragam alternatif inisiatif yang dirumuskan sangat bergantung pada pilihan-pilihan strategi yang dilakukan. Pada tahap terakhir adalah mengidentifikasi *gap* yang terjadi serta membangun beragam upaya mempersempit *gap* tersebut serta penyesuaian yang perlu dilakukan dalam implementasinya.

2.1.3. Analisis Eksternal

Pembuatan dan pengambilan keputusan di suatu perusahaan, baik di tingkat perusahaan, tingkat unit bisnis maupun fungsional, sangat diwarnai oleh faktor hasil analisis lingkungan yang dilakukan. Terlebih lagi pada kondisi

perubahan yang cepat dan dinamis yang dapat terjadi dalam kondisi lingkungan itu sendiri. Perusahaan atau pelaku usaha diharapkan dapat melakukan antisipasi dalam usahanya memenangkan persaingan dan menjalankan usahanya secara efektif. Dengan demikian arah keputusan yang dibuat akan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi lingkungan tersebut.

Menurut Hoskisson (2008), lingkungan eksternal merupakan kondisi lingkungan luar perusahaan yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dalam usahanya memperoleh laba yang baik dan menciptakan keunggulan daya bersaing perusahaan. Baik Hoskisson (2008) maupun Carpenter (2008) mengkategorisasikan lingkungan eksternal atas Lingkungan Makro dan Lingkungan Industri.

2.1.3.1. Analisis Lingkungan Makro (PESTEL)

Lingkungan makro mencakup elemen-elemen yang luas yang dapat mempengaruhi suatu industri. Analisis lingkungan makro menjadi landasan awal memahami, mengidentifikasi, dan mengevaluasi faktor-faktor penting yang berpengaruh pada industri, serta menjadi dasar dalam rumusan strategi perusahaan secara *agregat* sesuai dengan situasi dan kondisi eksternal perusahaan. Carpenter (2008) mengelompokkan elemen-elemen tersebut ke dalam beragam aspek, yaitu :

- i. Aspek Politik, yaitu aspek yang berhubungan dengan stabilitas politik dan keamanan negara. Tingkat stabilitas politik dan keamanan ini sangat berdampak pada *country-risk* sehingga sangat mempengaruhi keputusan para investor.
- ii. Aspek Ekonomi, yaitu aspek yang berhubungan dengan tingkat bunga, tingkat inflasi, neraca perdagangan, anggaran, tingkat simpanan, produk domestik bruto, kurs valuta asing, dan sebagainya.
- iii. Aspek Sosial Budaya, yaitu aspek yang berhubungan dengan perilaku sosial dari masyarakat yang berbeda. Dalam segmen ini antara lain termasuk pergeseran preferensi mengenai karakteristik produk dan jasa, pergeseran preferensi kerja dan karir, dan pertimbangan mengenai lingkungan, serta perilaku atas kualitas kerja.

- iv. Aspek Teknologi, yaitu aspek yang berhubungan dengan penciptaan, pengembangan, inovasi dan pengimplementasian produk dan jasa secara tepat dan sesuai.
- v. Aspek Lingkungan, yaitu aspek yang berhubungan beragam isu seputer lingkungan beserta beragam regulasi dan proteksi yang terkait.
- vi. Aspek Hukum, yaitu aspek yang berhubungan dengan ragam kebijakan yang berhubungan dengan bisnis, seperti hukum dan peraturan dibidang perpajakan, peraturan ketenagakerjaan, peraturan *anti trust* dan sebagainya.

2.1.3.2. Analisis Industri dan Pasar

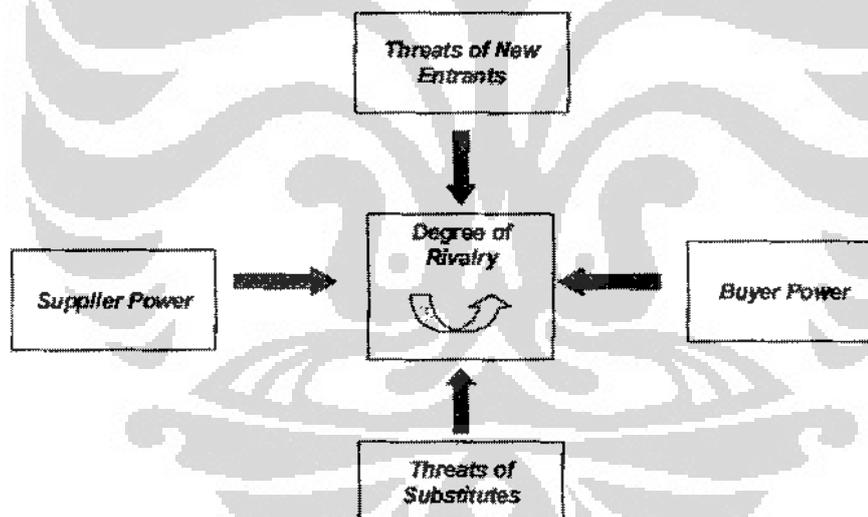
Carpenter (2008) menyebutkan bahwa lingkungan industri merupakan lingkungan kelompok perusahaan yang menghasilkan produk mirip atau sebagai pengganti satu sama lain. Model yang sering digunakan dalam analisis industri ini adalah model *Five Forces Porter* yang dikembangkan oleh Porter (1980). Model ini digunakan untuk menganalisa daya saing dalam suatu lingkungan industri. Adapun kekuatan dalam model *Five Forces Porter* adalah sebagai berikut:

- i. Ancaman Pendatang Baru (*New Entrants*). Adanya pendatang baru dalam suatu lingkungan industri dapat merupakan sebuah ancaman bagi pemain yang sebelumnya telah lebih dahulu hadir. Besarnya faktor ancaman sangat ditentukan oleh strategi yang ditampilkan oleh pendatang baru tersebut dan faktor pertumbuhan pasar di lingkungan industri itu sendiri.
- ii. Ancaman Produk Pengganti (*Substitutes*), merupakan alternatif yang tersedia dan dapat dimanfaatkan oleh konsumen dalam pemenuhan kebutuhannya. Kekuatan ancaman produk substitusi sangat bergantung pada seberapa jauh tingkat substitusi produk ini pada industri. Adanya Produk Komplemen (*Complementors*), merupakan kekuatan yang dapat menurunkan tekanan kompetisi dalam industri. Produk-produk komplemen berperan secara berkebalikan dengan produk-produk substitusi.
- iii. Kekuatan Posisi Pemasok (*Suppliers*). Kekuatan ini merupakan sebuah kekuatan penting dalam memenangkan persaingan dalam suatu lingkungan industri. Hubungan dengan pemasok akan sangat berpengaruh terhadap posisi

perusahaan dalam menentukan biaya yang harus dikeluarkan dan standar kualitas yang dihasilkan.

- iv. Kekuatan Posisi Pembeli (*Buyers*). Kekuatan ini berhubungan dengan hal-hal terkait kebijakan yang diberikan penjual atas kondisi pasar. Sebagai contoh, dalam industri jasa, pembeli biasanya menuntut kualitas yang lebih tinggi, pelayanan yang lebih baik serta harga yang lebih murah.
- v. Intensitas Persaingan Antar Perusahaan (*Internal Rivalry*). Profitabilitas merupakan sasaran para pemain dalam industri. Semakin tinggi profitabilitas di industri ini akan menjadi daya tarik bagi para pemain baru untuk masuk. Semakin banyak para pemain, maka rivalitas yang terjadi semakin intensif. Beberapa faktor menjadi pendorong terjadinya rivalitas yang tinggi. Adanya indikasi persaingan di bidang harga, misalnya, maka tingkat persaingan ini akan menekan profitabilitas industri.

Secara lebih jelas kerangka *Five-Forces Porter* ini sebagaimana pada gambar 2.3.



Gambar 2.3 – *Five Forces Porter*

Sumber : Porter (1980)

2.1.4. Analisis Internal

Lingkungan internal merupakan beragam faktor dalam perusahaan yang sangat berpengaruh yang dapat menciptakan keunggulan bersaing perusahaan.

Melalui analisis lingkungan internal, perusahaan dapat melakukan analisa mengenai hal-hal yang harus dipersiapkan, disempurnakan dan diperbaiki dalam mencapai tujuan tersebut.

2.1.4.1. Analisis Sumber Daya

Sumber daya adalah input bagi proses operasi/produksi perusahaan yang meliputi peralatan modal, *skills*, paten, dana dan teknologi. Baik Hoskisson (2008), Carpenter (2008) maupun Kluyver (2009) membedakan sumber daya menjadi sumber daya *tangible* atau berwujud dan *intangible* atau nirwujud. Sumber daya berwujud merupakan sumber yang kasat mata dan dapat diukur dengan mudah. Sedangkan sumber daya nirwujud tidak kasat mata dan sulit diukur. Sumber daya ini misalnya berupa hak atas kekayaan intelektual seperti paten, hak cipta, ekuitas merek, *know-how*, jaringan, budaya organisasi, reputasi baik dan cara-cara interaksi tertentu.

Sumber daya ini dapat menjadi sumber keunggulan bersaing perusahaan yang membedakan dengan perusahaan lain. Karena tak mudah dilihat, sumber daya nirwujud akan relatif sulit difahami, dibeli, ditiru atau digantikan oleh pesaing, sehingga menjadi dasar kapabilitas dan kompetensi inti perusahaan. Carpenter (2008) menyebutkan bahwa sumber daya harus memberikan nilai tambah (*value*), sangat jarang dimiliki oleh kompetitor (*rare*), sangat mahal bila diduplikasi (*costly to immitate*), tidak mudah dapat tergantikan (*non-substitutable*), serta dapat dieploitasi oleh perusahaan (*exploitable*), atau lebih dikenal sebagai *VRINE*.

Contoh sumber daya berwujud antar lain :

- i. Sumber daya finansial, seperti kapasitas peminjaman perusahaan, kemampuan untuk menghasilkan dana internal.
- ii. Sumber daya fisik, seperti kecanggihan peralatan, akses barang yang mudah, lokasi pabrik.
- iii. Sumber daya manusia, seperti jumlah personil, pelatihan, pengalaman, penilaian, pandangan, kemampuan adaptasi serta komitmen dan loyalitas.

iv. Sumber daya organisasional, seperti struktur pelaporan formal, sistem perencanaan dan koordinasi formal perusahaan.

Contoh sumber daya nirwujud antara lain :

- i. Sumber daya teknologi, seperti persediaan teknologi (paten, merek dagang dan hak cipta) serta pengetahuan yang dibutuhkan untuk dapat menerapkannya secara tepat.
- ii. Sumber daya inovasi, seperti pekerja teknis dan fasilitas riset.
- iii. Reputasi, yaitu reputasi dengan konsumen (*brand*) dan dengan pemasok (untuk interaksi yang efisien dan menguntungkan kedua belah pihak).

2.1.4.2. Analisis Kapabilitas dan Kompetensi Inti

Kapabilitas atau kemampuan menunjukkan kapasitas perusahaan untuk mendayagunakan sumber yang secara terpadu telah direncanakan untuk mencapai suatu sasaran. Sebagai perekat yang menyatukan organisasi, kapabilitas selalu muncul melalui interaksi yang kompleks antara sumber daya berwujud dan nirwujud. Bila sumber daya dan kemampuan perusahaan merupakan sumber keunggulan bersaing perusahaan terhadap pesaingnya maka disebut sebagai kompetensi inti.

Kompetensi inti merupakan intisari yang membuat suatu organisasi unik dalam kemampuannya memberikan nilai bagi pelanggan. Menurut Prahalad dan Hamel (1990), kemampuan merupakan kompetensi inti bila memenuhi kriteria : (i) kompetensi inti haruslah memberikan akses pada pasar dan bisnis masa depan yang bisa dimasuki oleh perusahaan, (ii) kompetensi inti haruslah berperan paling signifikan dalam memberikan *customer perceived value* pada setiap product yang dihasilkan oleh perusahaan, serta (iii) kompetensi inti haruslah sangat sulit ditiru oleh pesaing sehingga ia akan berfungsi strategis bagi perusahaan.

Kompetensi inti pada umumnya digunakan untuk membuat produk-produk inti yang selanjutnya dikemas menjadi produk akhir. Kompetensi inti yang dimiliki oleh perusahaan, pada prinsipnya meliputi kapabilitas yang berhubungan dengan teknologi dan proses keahliannya diperoleh dari hasil belajar. Dengan kata

lain, kompetensi inti merupakan fungsi dari teknologi, proses dan hasil belajar. Persaingan memperebutkan kompetensi bukanlah persaingan antar produk, atau bahkan antar bisnis, melainkan persaingan antar korporasi (Prahalad, 1999).

2.1.5. Model Analisis *SWOT*

Tinjauan terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan sangat menentukan kinerjanya. Proses pengambilan keputusan stratejik berkaitan erat dengan misi, visi, strategi dan kebijakan perusahaan yang pada dasarnya untuk memenangkan persaingan. Perusahaan yang memiliki daya saing lestari (*sustainable competitive advantage*) secara terus menerus melakukan identifikasi, monitoring, dan evaluasi peluang serta ancaman, disamping harus secara bertahap mengurangi kelemahan dan memanfaatkan seoptimal mungkin kekuatan yang dimiliki.

Menurut Pearce (et al. 2008), analisa *SWOT* merupakan suatu teknik bagi perusahaan untuk menentukan peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal perusahaan itu sendiri dan untuk menentukan kekuatan dan kelemahan yang berasal dari dalam perusahaan yang diperlukan untuk menilai kemampuan menghadapi lingkungan eksternal. Bila peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan telah dapat diketahui, maka perusahaan dapat menentukan strategi yang akan ditempuh dengan memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya untuk mengambil keuntungan dari peluang-peluang yang ada. Disamping itu, perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya untuk mengatasi atau dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk menghindari ancaman yang ada atau dengan meminimumkan kelemahan yang dimiliki dan menghindari ancaman-ancaman.

Dalam kerangka analisis *SWOT*, baik David (2007) maupun Hooley (et al. 2008) membagi analisis ke dalam empat kuadran seperti pada gambar 2.4. Analisis *SWOT* mengidentifikasi dan menyelaraskan titik keunggulan (*good point*) dari faktor-faktor eksternal perusahaan ke dalam faktor-faktor internal perusahaan. Hasil analisis memberikan implikasi strategi yang dapat dipilih yang

mencakup strategi SO (*strengths-opportunities*), WO (*weaknesses-opportunities*), ST (*strengths-threats*) dan WT (*weaknesses-threats*).

Strategi SO yang menggunakan kekuatan internal untuk mendapatkan keunggulan dari peluang eksternal merupakan wujud dari strategi agresif atau ofensif. Strategi ST yang menggunakan kekuatan internal pada kondisi banyaknya ragam ancaman merupakan strategi yang dapat mendukung strategi diversifikasi. Strategi WO yang mengupayakan perbaikan kelemahan internal dengan cara memanfaatkan keunggulan dari peluang yang muncul. Sementara itu strategi WT yang berupaya mereduksi kelemahan internal pada saat bersamaan mengatasi berbagai ancaman eksternal merupakan wujud dari strategi defensif.

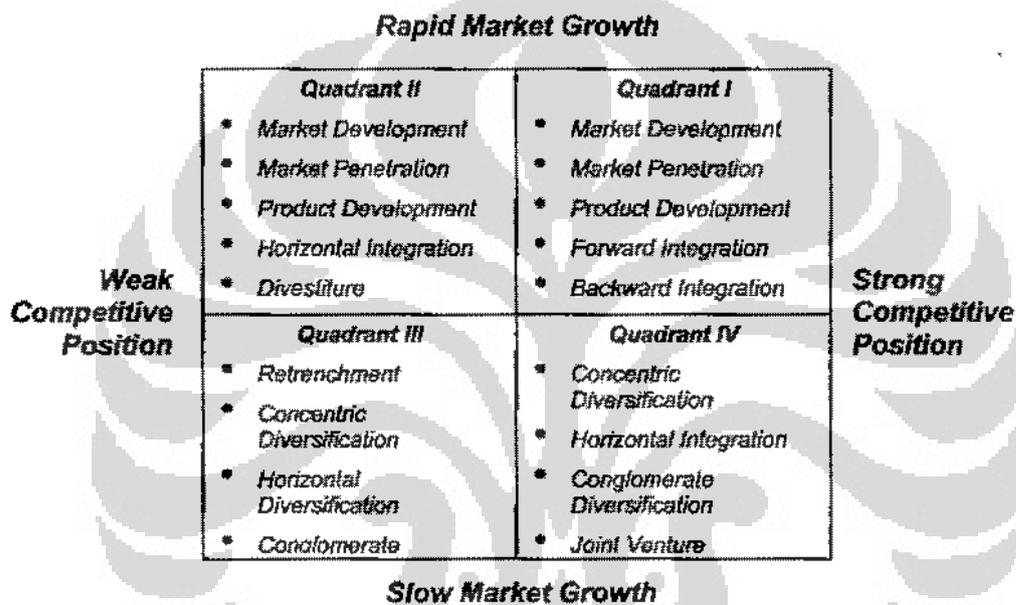
		SWOT Analysis		SWOT Strategies	
		Internal	External	Opportunities	Threats
Good points	<p>Strengths</p> <p>What are we good at relative to competitors?</p>	<p>Opportunities</p> <p>What changes are creating new options for us?</p>	Strength	<p>Exploit existing strength in areas of opportunities</p> <p>(Growth)</p>	<p>Use existing strength to counter threats</p> <p>(Stable)</p>
Danger points	<p>Weaknesses</p> <p>What are we bad at relative to competitors?</p>	<p>Threats</p> <p>What emerging dangers must we avoid or counter?</p>	Weakness	<p>Build new strength first to take advantage of opportunities</p> <p>(Diversification)</p>	<p>Build new strength to counter threats</p> <p>(Retrenchment)</p>

Gambar 2.4 – Analisis SWOT dan Implikasi Strategi SWOT

Sumber : Hooley (2009, hal 43)

Implementasi yang lebih komprehensif dari analisis *SWOT*, analisis strategi utama (*grand strategy*) merupakan alternatif model yang kerap kali digunakan dalam formulasi strategi. David (2007) maupun Pearce (2008) membagi evaluasi berdasarkan dua dimensi, yaitu posisi kompetitif (*competitive position*) dan tingkat pertumbuhan pasar (*market growth*). Lebih lanjut lagi dari kedua dimensi ini, dirumuskan empat kuadran dari strategi utama ini seperti pada gambar 2.5.

Perusahaan yang terletak pada kuadran I adalah perusahaan yang dikatakan berada pada posisi yang unggul (*excellent strategic position*). Pada kondisi berada pada kuadran ini, konsentrasi pada pasar yang telah ada, baik secara penetrasi pasar maupun pengembangan pasar, merupakan pilihan strategi yang tepat. Bilamana terjadi kelebihan sumber daya, maka strategi integrasi *backward*, *forward*, maupun *horizontal* dapat menjadi strategi yang efektif. Bilamana perusahaan hanya memiliki satu jenis produk, maka diversifikasi merupakan pilihan yang bijak dalam rangka melakukan perluasan lini bisnis.



Gambar 2.5 – Analisis Strategi Utama (*Grand Strategy*)

Sumber : David (2007, hal 243)

Perusahaan yang berada pada kuadran II mau tidak mau harus mengevaluasi kembali strateginya agar dapat lebih berkompetisi. Oleh karena kondisi pada kuadran ini industri tumbuh secara cepat, maka strategi intensif seyogyanya dilakukan. Bila perusahaan tidak memiliki kapabilitas yang unik, maka integrasi horizontal dapat dilakukan. Sebaliknya bilamana berada pada kuadran III, perusahaan berada pada kondisi pertumbuhan pasar yang lambat. Perusahaan harus segera melakukan perubahan drastis, melalui penghematan dan reduksi aset (*retrenchment*) misalnya, agar untuk mencegah perlambatan

pertumbuhan. Akan halnya perusahaan yang berada kuadran IV, yaitu kondisi perusahaan memiliki posisi bersaing yang kuat namun berada pada kondisi pertumbuhan pasar yang lambat. Pada kondisi seperti ini perusahaan akan efektif bilamana melakukan diversifikasi pada pasar yang tumbuh.

2.2. Model Strategi

2.2.1. Strategi Integrasi

Strategi integrasi merupakan bagian dari strategi korporat. Dalam rangka mencapai sasaran jangka panjang perusahaan, strategi diterapkan dengan berbagai pilihan baik dilakukan secara vertikal maupun horizontal. Lebih rinci lagi Hax (1996) maupun David (2007) membagi strategi integrasi sebagai berikut :

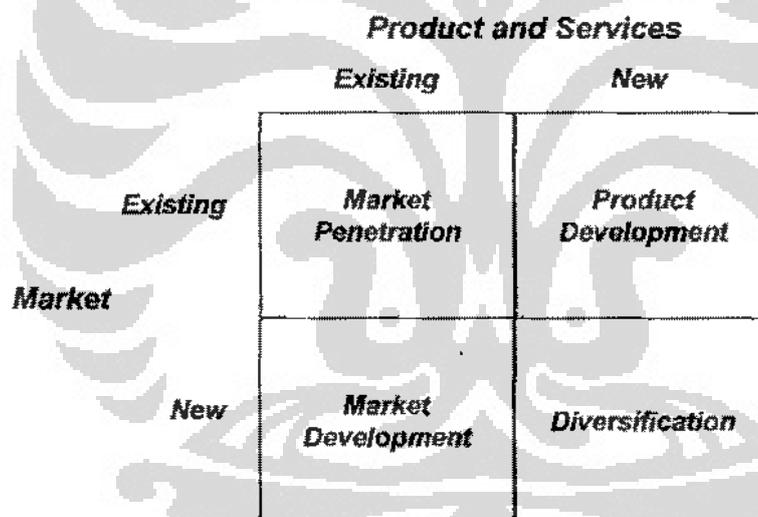
- i. Integrasi kedepan (*forward*), yaitu strategi yang berhubungan dengan mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas distributor.
- ii. Integrasi kebelakang (*backward*), yaitu strategi untuk mendapatkan peningkatan kendali atas pemasok
- iii. Integrasi kesamping (*horizontal*), yaitu strategi untuk mendapatkan kepemilikan atau peningkatan kendali atas perusahaan pesaing. Dalam manajemen stratejik, terdapat kecenderungan meningkatnya integrasi kesamping sebagai strategi pertumbuhan. *Merger* dan *acquisition*, misalnya, dilakukan dalam rangka meningkatkan skala ekonomi dan memacu transfer sumber-sumber dan kompetensi-kompetensi.

2.2.2. Strategi Pertumbuhan Intensif

Pada pasar yang sedang tumbuh, Ansoff (et al., 1990) membagi analisis strategi ke dalam kerangka pasar dan produk. Formulasi ini dapat digunakan pada saat menentukan strategi atas produk baru atau produk baru yang ditawarkan pada pasar yang ada maupun pasar baru. Mengacu pada Model Ansoff ini, bila dilihat dari aspek pasar-produk, maka David (2007) dan Pearce (2008) membagi strategi berdasarkan intensivitas yang dilakukan, yaitu melalui :

- i. Penetrasi pasar (*market penetration*), yaitu upaya meningkatkan pangsa pasar bagi produk saat ini berada di pasar, melalui upaya pemasaran yang lebih intensif. Penetrasi pasar meliputi penambahan aktivitas penjualan, meningkatkan belanja iklan, dan meningkatkan promosi.
- ii. Pengembangan pasar (*market development*), yaitu terkait dengan upaya memperkenalkan produk yang ada kepada pasar geografis yang baru, atau segmen baru di geografis yang sama.
- iii. Pengembangan produk (*product development*), yaitu strategi dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk yang ada agar sesuai dengan sasaran pasar yang baru.

Adapun produk baru yang dikembangkan dan ditawarkan pada pasar baru, maka strategi yang diterapkan adalah strategi diversifikasi. Untuk lebih jelas model pasar-produk ini dapat dilihat pada gambar 2.6.



Gambar 2.6 – Strategi Pasar dan Produk

Sumber : Ansoff (et al., 1990)

2.2.3. Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi merupakan salah satu strategi produk-pasar. Strategi ini dilakukan untuk produk baru dan pasar baru. David (2007) dan Pearce (2008) lebih rinci membagi berdasarkan kategori :

- i. Diversifikasi Konsentrik, yaitu menambahkan produk atau jasa baru yang masih berkaitan dengan produk yang telah ada.
- ii. Diversifikasi Kesamping, yaitu menambahkan produk atau jasa baru yang tak berkaitan dengan produk yang telah ada, kepada pelanggan yang telah dimiliki.
- iii. Diversifikasi Konglomerat, yaitu menambahkan produk baru yang sama sekali berbeda dengan produk yang telah ada. Beberapa perusahaan melakukan strategi ini untuk mendapatkan keuntungan dari pemecahan dan penjualan kembali perusahaan atau aset perusahaan yang telah diakuisisinya.

2.2.4. Strategi Generik

Pada tingkat bisnis, Porter (1980) mengelompokkan strategi secara generik sebagai berikut :

- i. *Cost leadership*, yaitu strategi yang berlandaskan beban biaya yang diterima. Elemen-elemen biaya yang sering mempengaruhi daya tarik strategi *cost leadership* mencakup skala ekonomi, kurva belajar dan kurva pengalaman, tingkat pencapaian utilisasi kapasitas serta keterkaitan dengan *supplier* dan *distributor*. Strategi ini sangat efektif bilamana pasar yang dilayani adalah pasar yang besar dan sangat sensitif terhadap harga, tersedia hanya sedikit cara melakukan diferensiasi dan pembeli tidak mementingkan merek, atau jika banyak pembeli dengan posisi tawar yang kuat.
- ii. *Differentiation*, yaitu strategi yang dilakukan yang disertai suatu studi yang cermat tentang kebutuhan dan preferensi pembeli. Studi ini dilakukan untuk menjamin kelayakan perfunya satu atau lebih diferensiasi produk dengan fitur yang diinginkan pembeli.
- iii. *Focus*, yaitu strategi yang bergantung pada adanya segmen industri yang secara ukuran mencukupi, mempunyai potensi tumbuh dan bukan penentu kesuksesan bagi pesaing besar. Perusahaan menengah dan besar dapat efektif menerapkan strategi ini jika dikaitkan dengan diferensiasi atau *cost leadership*.

Secara lebih jelas, pembagian strategi generik dari Porter ini dapat dilihat pada gambar 2.7.

		Strategic Advantage	
		<i>Low Cost</i>	<i>Differentiation</i>
Strategic Target	<i>Broad</i>	Low Cost Leadership	Differentiation
	<i>Narrow</i>	Focus Low Cost Leadership	Focus Differentiation

Gambar 2.7 – Strategi Generik Porter

Sumber : Porter (1980)

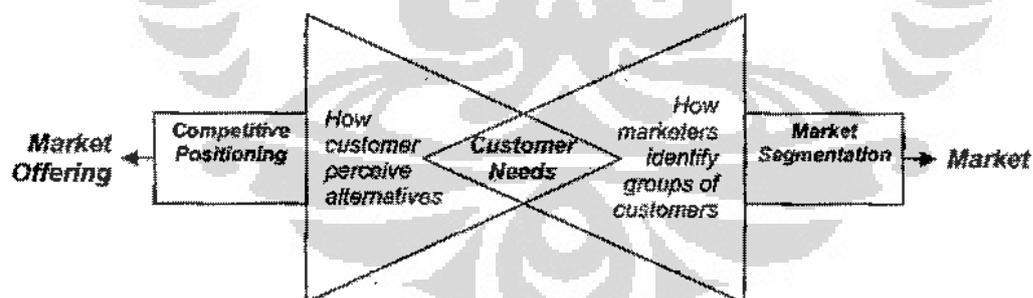
2.2.5. Strategi Fungsional

Strategi fungsional adalah langkah-langkah jangka pendek yang dilakukan oleh setiap unit organisasi di dalam perusahaan berdasarkan fungsinya seperti pemasaran, operasi, sumber daya manusia, dsb. Strategi fungsional ini rumuskan dalam rangka mengimplementasikan strategi perusahaan. Perbedaan mendasar antara strategi fungsional dengan strategi perusahaan terletak pada karakteristiknya akan periode waktu, spesifikasi dan pelaksana.

Dalam bidang pemasaran, misalnya, hasil formulasi strategi menghasilkan pilihan strategi yang akan dilakukan. Pada tahap implementasi strategi ke dalam strategi fungsional, perusahaan dapat melakukan pemilihan alternatif strategi pemasaran yang efektif. Craven (2009) menyatakan bahwa terdapat hubungan timbal balik antara strategi perusahaan dan strategi pemasaran. Bila strategi perusahaan menetapkan arah strategi, alokasi sumber daya, serta menentukan batasan yang boleh dilakukan, maka strategi pemasaran dapat mengidentifikasi perubahan eksternal, khususnya pada tingkat pasar, agar pada tingkat perusahaan dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman.

Pada dasarnya strategi perusahaan yang didorong pasar (*market-driven strategy*) memberikan kerangka acuan pada ruang lingkup perusahaan. Menurut Cravens (2009) strategi ini memiliki karakteristik (i) berorientasi pada pasar, (ii) memiliki kapabilitas yang unik, (iii) menyelaraskan kapabilitas dan kebutuhan pelanggan, serta (iv) memberikan *value* yang lebih unggul bagi pelanggan sehingga memiliki kinerja yang lebih unggul pula. Perusahaan yang berorientasi pasar menitikfokuskan strateginya ada pada perspektif pasar atau pelanggan. Perusahaan membangun kapabilitas yang unik yang membedakannya dengan kompetitornya. Namun demikian, perusahaan senantiasa menyelaraskan kapabilitasnya tersebut dengan pelanggannya. Penyelarasan ini dapat dilakukan baik melalui proses *outside-in* (umpan balik) maupun *inside-out* dalam rangka menciptakan *value* yang unggul bagi pelanggan.

Sejauh ini analisis bisnis telah memberikan acuan berupa identifikasi atas kunci utama bersaing, yaitu yang terkait dengan keunggulan kompetitif dan kapabilitasnya. Dalam implementasi strategi pemasaran, dua hal mendasar terkait dengan diferensiasi, yaitu posisi bersaing (*competitive positioning*) dan segmentasi pasar (*market segmentation*). Hooley (2008) menggambarkan terdapat keterkaitan antara keunggulan bersaing dengan segmentasi pasar seperti pada gambar 2.8.



Gambar 2.8 – Posisi Bersaing dan Segmentasi Pasar

Sumber : Hooley (2008, hal 205)

Hooley menyatakan bahwa posisi bersaing menggambarkan keunggulan atas perbedaan yang ditawarkan oleh pasar. Posisi bersaing sangat terkait dengan bagaimana pelanggan mempersepsikan perbandingan suatu produk dengan

alternatifnya di pasar. Segmentasi pasar menggambarkan perbedaan di antara pasar itu sendiri. Meskipun kedua konsep tersebut berlainan, namun keduanya memiliki keterkaitan yang erat, yang dihubungkan oleh kebutuhan pelanggan (*customer needs*).

Hooley lebih lanjut menyatakan bahwa dalam perumusan strategi fungsional bidang pemasaran, maka dapat dilakukan tahapan sebagai berikut :

- i. Segmentasi pasar (*segmenting*), yaitu dengan mengidentifikasi pemilahan pasar berdasarkan satu indikator tertentu yang dominan seperti geografis, psikografis, status ekonomi (*social economic status*), dan lain sebagainya.
- ii. Penetapan target pasar (*targeting*), yaitu dengan melakukan evaluasi tingkat daya tarik pada masing-masing segmen yang telah diidentifikasi untuk dapat memilih target segmen yang relevan.
- iii. Posisi bersaing (*competitive positioning*), yaitu dengan mengidentifikasi posisi para pesaing dalam target segmen yang dipilih untuk dapat merumuskan strategi memposisikan yang tepat.
- iv. Iterasi, adalah tahap yang tidak kalah penting adalah memahami bahwa posisi pesaing dan kemungkinan strategi positioning akan berpengaruh pada daya tarik segmen pasar yang lain sehingga tidak tertutup kemungkinan merubah asumsi segmentasi dan melakukan perubahan target segmen.

BAB 3

GAMBARAN UMUM INDUSTRI DAN PERUSAHAAN

3.1. Industri Telekomunikasi

3.1.1. Gambaran Umum Industri

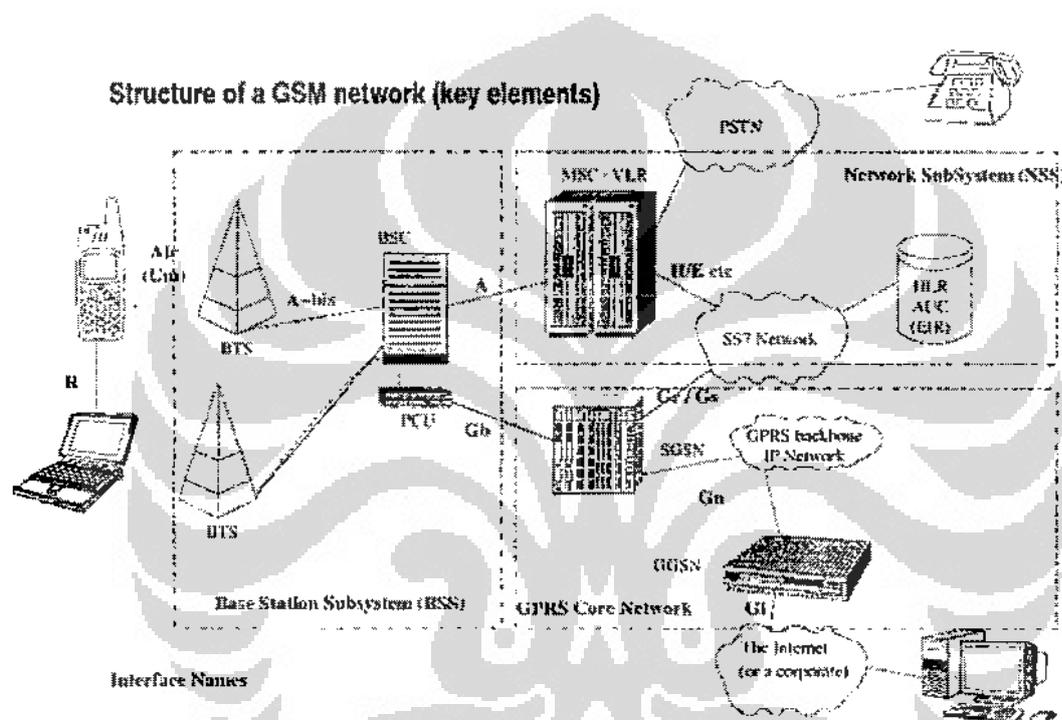
Perkembangan industri jasa dan jaringan telekomunikasi di Indonesia, khususnya telekomunikasi bergerak mengalami peningkatan yang sangat pesat. Deregulasi bidang telekomunikasi pemerintah melalui pemberlakuan Undang-undang Telekomunikasi No. 36 Tahun 1999, mendorong perkembangan pesat industri telekomunikasi nasional. Kompetisi di bisnis seluler yang sejak diberlakukan Pemerintah berdampak terhadap meningkatnya persaingan di industri telekomunikasi nasional.

Pada akhir tahun 2008 atau dalam waktu tidak lebih dari 15 tahun sejak telekomunikasi seluler diluncurkan di Indonesia, jumlah pelanggan seluler telah mencapai kurang lebih 150 juta pelanggan. Sedang pada saat yang sama, jumlah pelanggan telepon tetap hanya sekitar 8,7 juta pelanggan (Depkominfo, 2008). Perbandingan ini menunjukkan bahwa telah terjadi pergeseran kebutuhan telepon dari telepon tetap ke telepon seluler. Dengan demikian dimasa mendatang jumlah pelanggan seluler akan terus bertambah.

Dukungan pemerintah dalam hal regulasi dan legalitas entitas operator seluler, menjadi katalisator perkembangan belanja modal (*capex*) para investor pada industri ini. Teknologi yang terus menerus berkembang dengan pesat, semakin mem-*booster* perkembangan industri, terutama dengan semakin banyaknya para *supplier* teknologi yang ikut terlibat. Meski pertumbuhan ekonomi Indonesia tidak terlalu menggembirakan menurut kacamata para ekonom, namun perkembangan sosial kultur masyarakat yang sangat dipengaruhi globalisasi informasi menjadi motor pergeseran *needs* dan *wants* dan mengindikasikan *demand* yang semakin tinggi akan jasa komunikasi seluler. Faktor sosial dan budaya masyarakat Indonesia yang sangat beragam ini, telah menciptakan suatu pengelompokan akan perilaku masyarakat sebagai modal dasar perilaku konsumen.

3.1.2. Penyelenggaraan Telekomunikasi Seluler

Untuk memahami lebih lanjut tentang karakteristik industri telekomunikasi dan karakteristik operator penyelenggaranya, maka dipandang perlu memahami terlebih dahulu bagaimana penyelenggaraan telekomunikasi ini dilakukan, baik penyelenggaraan jaringan maupun penyelenggaraan jasanya. Gambar 3.1 menjelaskan konfigurasi penyelenggaraan jaringan dan jasa telekomunikasi bergerak atau seluler.



Gambar 3.1 Konfigurasi Penyelenggaraan Telekomunikasi Bergerak (Seluler)

Sumber : ETSI, GSM (2007)

Secara garis besar konfigurasi dalam penyelenggaraan telekomunikasi bergerak, khususnya seluler, terdiri dari segmen yang berada pada sisi operator dan segmen yang berada pada sisi pelanggan. Pada segmen di sisi pelanggan, untuk dapat melakukan komunikasi, maka harus terdapat minimal sebuah perangkat telepon genggam (*handset*) dan sebuah kartu *chip* yang disebut kartu GSM. Pada kartu ini tersimpan beberapa informasi yang menjelaskan identifikasi pengguna secara sistemik. Dengan informasi yang dimiliki oleh pelanggan pada

kartu ini, maka pelanggan dapat melakukan dan menerima panggilan telepon, serta dapat melakukan akses guna mendapatkan beragam jasa telekomunikasi lainnya. Kedua subsistem di sisi pelanggan ini dikenal dengan istilah *Mobile-Station (MS)*.

Pada sisi operator terdapat dua subsistem, yaitu perangkat pada infrastruktur yang mengatur penyambungan percakapan antar pengguna, serta perangkat pada infrastruktur yang melakukan transmisi antar perangkat jaringan dan ke/dari perangkat pelanggan. Subsistem pertama dikenal dengan istilah *Network Sub System (NSS)*. Pada subsistem ini terdapat perangkat penyambungan yang dikenal dengan istilah *Mobile Switching Center (MSC)*. Pada tinjauan lebih lanjut, pada subsistem ini dapat terdiri dari beragam perangkat lainnya yang dapat dikembangkan untuk memberikan jasa-jasa nilai tambah. Dalam pengembangan produk, maka subsistem ini dapat dieksplorasi lebih lanjut untuk menghasilkan produk-produk unggulan berteknologi tinggi.

Pada subsistem kedua, yang disebut BSS (*Base Station Subsystem*) terdiri dari BTS (*Base Transmission Subsystem*) dan BSC (*Base Subsystem Controlling*). Pada BTS ini terdapat perangkat-perangkat yang bekerja menggunakan frekuensi radio. BTS ini terdiri dari BTS yang bekerja di dalam ruang/gedung atau dikenal dengan *in-door* BTS, dan BTS yang bekerja di luar gedung atau dikenal dengan *out-door* BTS. *Out-door* BTS inilah yang harus menggunakan infrastruktur tower agar dapat melakukan pemancaran frekuensi radio secara optimal baik ke/dari pelanggan maupun antar BTS. Secara teknis khususnya pada teknologi seluler, sistem kerja BSS ini akan membentuk suatu sel-sel pada wilayah tertentu sesuai dengan daya pancar dan kapasitas yang dimilikinya. Semakin optimal pengaturan sel-sel ini akan memberikan kepadatan transmisi sehingga mengurangi terjadinya ruang pancar kosong yang dapat mengganggu kualitas telekomunikasi yang dilakukan.

3.2. Gambaran Umum Perusahaan

PT. Indosat Tbk (Indosat) merupakan perusahaan penyelenggara jasa telekomunikasi bergerak seluler nomor dua terbesar di Indonesia. Disamping itu Indosat menyelenggarakan jasa-jasa lainnya seperti *Multimedia Interchange*, *Data Communication*, dan *Internet (MIDI)* dan Sambungan Langsung Internasional (SLI) yang menghubungkan Indonesia ke lebih dari 250 negara tujuan di dunia. Adanya perubahan-perubahan terkait situasi lingkungan eksternal dan internal perusahaan membuat Indosat perlu untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi era kompetisi yang terus berkembang.

3.2.1. Latar Belakang Perusahaan

PT. Indonesian Satellite Corporation, Tbk (Indosat) didirikan sebagai perusahaan Penanaman Modal Asing (PMA) oleh *International Telephone & Telegraph (ITT)* di bidang penyelenggaraan jasa telekomunikasi internasional di Indonesia pada tahun 1967. Indosat mulai beroperasi sejak tahun 1969 dengan diresmikannya stasiun bumi Jatiluhur. Pada tahun 1980, Pemerintah Indonesia mengambil alih seluruh sahamnya, dan sejak itu Indosat beroperasi sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Pada tahun 1994, Indosat mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya, serta mencatatkan *American Depository Shares*-nya di Bursa Efek New York, sebagai BUMN pertama yang sahamnya tercatat di bursa luar negeri. Dari tahun 1969 hingga 1990, Indosat menyediakan jasa telekomunikasi internasional *switching* dan *non switching*, termasuk jasa telepon sambungan langsung internasional (SLI), sambungan komunikasi data internasional, sirkit sewa internasional, dan jasa transmisi televisi untuk tayangan langsung internasional.

Memasuki abad ke-21 dan sesuai dengan perkembangan di dunia, Pemerintah Indonesia melakukan deregulasi industri telekomunikasi nasional, yaitu dengan dikeluarkannya UU No. 36 tahun 1999. Regulasi ini dengan sendirinya membuka peluang bermunculannya para pemain sehingga sangat berdampak terhadap persaingan pasar yang lebih bebas. Deregulasi ini ditindak-

lanjuti oleh Indosat pada tahun 2001 dengan melakukan penghapusan kepemilikan silang antara Indosat dan Telkom (*cross-ownership*). Termasuk dalam penyelesaian *cross-ownership* ini adalah terhadap kepemilikan PT Telkomsel yang sejak berdiri merupakan *joint-venture* antara PT Indosat dan PT Telkom. Secara bertahap, hak eksklusivitas kedua penyelenggara telekomunikasi tersebut dihilangkan.

Indosat melanjutkan upaya untuk memasuki bisnis seluler melalui pendirian PT. *Indosat Multi Media Mobile* (IM3) di tahun 2001. Satu tahun kemudian Indosat memperkuat bisnis seluler ini dengan mengakuisisi penuh PT. Satelit Palapa Indonesia (Satelindo) di tahun 2002, menjadikan *Indosat Group* sebagai penyelenggara seluler terbesar kedua di Indonesia.

Pada akhir tahun 2002, Pemerintah Indonesia melakukan divestasi saham Indosat yang dimilikinya sebesar 41,94% kepada *Singapore Technologies Telemedia, Pte. Ltd. (STT)* melalui *Indonesia Communications Limited (ICL)*. Dengan demikian, status Indosat kembali menjadi perusahaan PMA (mayoritas dimiliki asing) – sebagai penyelenggara jaringan dan jasa telekomunikasi terpadu, penyedia solusi informasi dan komunikasi.

Pada tanggal 20 November 2003, melalui penandatanganan penggabungan usaha antara Satelindo, IM3 dan Bimagraha ke dalam Indosat, menjadikan Indosat sebagai *Full Network Services Provider (FNSP)* yang fokus kepada bisnis seluler. Melalui layanan jasa seluler, telekomunikasi tetap, dan MIDI yang menyatu dalam satu organisasi, Indosat mencatatkan diri sebagai penyelenggara telekomunikasi terpadu di Indonesia. Pada Oktober 2008, STT menjual seluruh kepemilikan sahamnya di Indosat kepada Qtel (*Qatar Telecommunication*), sebuah perusahaan telekomunikasi asal Kuwait yang telah menjadi mitranya sejak pembentukan ICL. Sejak saat itu, kepemilikan Indosat secara mayoritas berpindah ke Qtel.

3.2.2. Visi, Misi, dan Tata Nilai

Sebagai bagian dari langkah *strategic intent* perusahaan yang FNSP, visi Indosat adalah "*To be the provider of choice for information and communication solutions in Indonesia*" atau Menjadi perusahaan penyedia solusi informasi dan komunikasi pilihan di Indonesia. Jabaran *statement of vision* ini mencakup :

- i. Menawarkan produk, layanan, dan solusi informasi dan komunikasi yang lengkap dan berkualitas.
- ii. Berada pada *Top of Mind* pelanggan dalam menyediakan produk, layanan, dan solusi informasi dan komunikasi.
- iii. Menyediakan produk dan layanan yang dapat meningkatkan kualitas hidup masyarakat yang dilayani.

Adapun misi yang diemban Indosat mencakup :

- i. Menyediakan dan mengembangkan produk, layanan dan solusi inovatif dan berkualitas untuk memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi pelanggan.
- ii. Meningkatkan *shareholder value* secara terus-menerus.
- iii. Mewujudkan kualitas kehidupan *stakeholder* yang lebih baik

Dalam menempuh visi dan menjalankan misinya, Indosat berpegang teguh pada tata nilai (*value*) perusahaan. Tata nilai perusahaan ini secara internal dikenal dengan istilah INSAN GEMILANG. Adapun tata nilai ini yang mencakup :

- i. Integritas (*integrity*), yaitu kepatuhan pada standar etika yang tertinggi dalam semua aspek kerja berdasarkan prinsip-prinsip loyalitas, tanggung jawab dan dedikasi terhadap perusahaan.
- ii. Kerja sama (*team work*), yaitu sebagai suatu tim yang berkinerja baik, memanfaatkan keahlian dan pengalaman dalam suasana yang saling percaya.
- iii. Keunggulan (*excellency*), yaitu bertekad menghasilkan yang terbaik dalam hal apapun yang dilakukan, mencapai perbaikan terus-menerus dan memberikan hasil yang melebihi harapan.
- iv. Kemitraan (*partnership*), yaitu bertekad untuk menjadi mitra yang baik, menjalin hubungan yang kolaboratif, produktif dan saling menguntungkan.
- v. Fokus pelanggan (*customer focus*), yaitu bertekad mencapai dan melebihi harapan pelanggan dalam semua hal yang dikerjakan.

3.2.3. Lingkup Bisnis, Produk dan Jasa

Sesuai visi perusahaan, Indosat bertujuan untuk menyelenggarakan jaringan dan atau jasa telekomunikasi terpadu yang berfokus pada selular/nirkabel

yang terkemuka di Indonesia. Adapun lingkup bisnis perusahaan sampai saat ini mencakup :

- i. Bisnis Seluler, yang termasuk didalamnya adalah jasa seluler GSM (*Global System Mobile*) 900 dan 1800. Sejak tahun 2005 Indosat mulai mengawali bisnis seluler berbasis teknologi 3G (*3rd Generation*).
- ii. Bisnis MIDI, yaitu jasa multimedia, data komunikasi dan internet, baik melalui Indosat maupun melalui dua anak perusahaannya yaitu PT IM2 (*Indosat Multimedia Mobile*) dan PT Aplikanusa Lintasarta (Lintasarta).
- iii. Bisnis Telekomunikasi Tetap (*Fixed Telecommunication*), yang merupakan jasa Indosat yang diselenggarakan lebih dulu. Jasa telekomunikasi tetap ini mencakup Sambungan Langsung Internasional (SLI) 001 dan 008. Perkembangan terakhir, Indosat menyelenggarakan jasa telekomunikasi tetap berbasis CDMA (*Code Division Multiple Access*) baik secara langsung maupun melalui dua anak perusahaannya SMT (Starone Mitra Telekomunikasi).

3.2.4. Strategi Umum

Indosat menerapkan strategi pada tingkat korporat yang disebut Strategi Empat Pilar (Laporan Tahunan PT Indosat, 2008), yaitu :

- i. Seluler, yaitu memperkuat posisi di bidang bisnis seluler
- ii. *Fixed & MIDI*, yaitu memacu pertumbuhan bisnis telekomunikasi tetap, termasuk layanan data tetap dan telepon tetap.
- iii. *Network* dan *IT*, yaitu memperkuat infrastruktur yang mendukung bisnis.
- iv. *Human Capital*, yaitu optimalisasi human capital sebagai aset penting perusahaan dalam mendukung bisnis.

Secara lebih rinci, jabaran strategi korporat Empat Pilar ini diwujudkan dalam beberapa insiatif stratejik yang antar lain :

- i. Melakukan ekspansi bisnis seluler di seluruh wilayah operasional nasional, khususnya di luar Pulau Jawa, pada saat yang bersamaan menjaga posisi strategis di Pulau Jawa.
- ii. Mendorong pertumbuhan bisnis *fixed-wireless* secara agresif.
- iii. Mempercepat pertumbuhan bisnis komunikasi nirkabel pita lebar (*wireless broadband*)

- iv. Ekspansi berlanjut bidang pengembangan dan pembangunan infrastruktur jaringan di seluruh wilayah Indonesia

3.2.5. Struktur Organisasi

Secara garis besar struktur organisasi Indosat terdiri dari sembilan Direktur, yang meliputi :

- i. *President Director*, yang berperan sebagai CEO (*Chief Executive Officer*) yaitu posisi puncak yang membawahi bidang-bidang strategik seperti *Corporate Secretary*, *Corporate Strategy*, dan *Internal Audit*.
- ii. *Deputy President Director*, yang berperan sebagai COO (*Chief Operating Officer*), yaitu mengkoordinasikan seluruh kegiatan operasional perusahaan melalui para direktur.
- iii. *Marketing Director*, yaitu posisi yang memiliki peran dan tanggung jawab dalam perencanaan strategi pemasaran dan pengembangan produk.
- iv. *Jabotabek & Corporate Sales Director*, yaitu posisi yang memiliki peran dan tanggung jawab dalam eksekusi strategi pemasaran melalui lini operasional di unit-unit bisnis dan wilayah Jakarta dan sekitarnya.
- v. *Regional Sales Director*, yaitu posisi yang memiliki peran dan tanggung jawab dalam eksekusi strategi pemasaran melalui lini operasional di unit-unit di wilayah regional nusantara.
- vi. *Network Director*, yaitu posisi yang memiliki peran dan tanggung jawab dalam merencanakan, mengembangkan, menjalankan operasional infrastruktur jaringan telekomunikasi.
- vii. *Information Technology Director*, yaitu posisi yang memiliki peran dan tanggung jawab dalam merencanakan, mengembangkan, menjalankan operasional infrastruktur jaringan teknologi dan sistem informasi.
- viii. *Finance Director*, yaitu posisi yang memiliki peran dan tanggung jawab dalam bidang keuangan perusahaan.
- ix. *Corporate Services Director*, yaitu posisi yang memiliki peran dan tanggung jawab dalam bidang sumber daya manusia, pengelolaan permasalahan hukum, pengelolaan permasalahan dengan regulasi dan pemerintah, serta pengelolaan infrastruktur pendukung dan umum.

3.2.6. Produk/Jasa Seluler

Mengacu pada strategi yang berfokus pada bisnis seluler, maka gambaran umum portofolio produk atau jasa seluler adalah sebagai berikut :

i. Jasa Matrix (*postpaid*)

Matrix adalah *brand* dari jasa pasca bayar (*postpaid*) Indosat. Matrix adalah kartu pasca bayar yang sebagian besar diperuntukkan bagi para profesional. Layanan jasa ini memiliki jangkauan jelajah internasional terluas ke 120 jaringan di lebih dari 50 negara di lima benua. GSM pasca bayar ini menawarkan dimensi baru dalam komunikasi dan gaya hidup yang lebih fleksibel, dengan mobilitas yang semakin tinggi, sambungan lebih cepat, liputan lebih luas dan kualitas sinyal maupun suara yang lebih jernih serta akses 3G/3.5G. Dilengkapi dengan kapasitas *SIM card* yang lebih besar dan *menu browser* yang canggih yang akan membawa pelanggan ke dimensi baru *Personal Data Communication*. Jaringan Matrix yang mencakup lima benua di dunia, memungkinkan Matrix untuk dibawa ke luar negeri dan seluruh wilayah di Indonesia.

ii. Jasa Mentari (*prepaid*)

Mentari adalah *brand* dari jasa pasca bayar (*prepaid*) Indosat. Mentari yang merupakan kartu prabayar yang ekonomis. Mentari merupakan jasa GSM yang pertama-tama di Indonesia yang menawarkan bebas *roaming* nasional dengan layanan yang mencakup seluruh wilayah nusantara. Jasa ini menawarkan layanan komunikasi lokal dan jarak jauh yang semakin mudah, nyaman dan murah. Mentari bahkan juga dapat dipergunakan saat *international roaming* di banyak negara. Berbagai fasilitas disediakan untuk kemudahan dan kenyamanan berkomunikasi dengan tarif murah. Kartu Mentari mengandung nilai kepercayaan, kekeluargaan dan ekonomis, serta memiliki fitur dan layanan yang lengkap.

iii. Jasa IM3 (*prepaid*)

IM3 atau *Indosat Multi Media Mobile* adalah *brand* dari jasa prabayar (*prepaid*) Indosat. IM3 menawarkan pilihan dengan berbagai fitur inovatif, yang menjangkau seluruh wilayah Indonesia. Jasa GSM ini menawarkan layanan multimedia dan internet, *voice call* dan *video call*, serta dilengkapi dengan berbagai paket berbasis sms. IM3 memiliki karakteristik fitur-fitur yang identik dengan kebutuhan anak-anak muda.

iv. Jasa Turunan dan Nilai Tambah (*Value Added Services*)

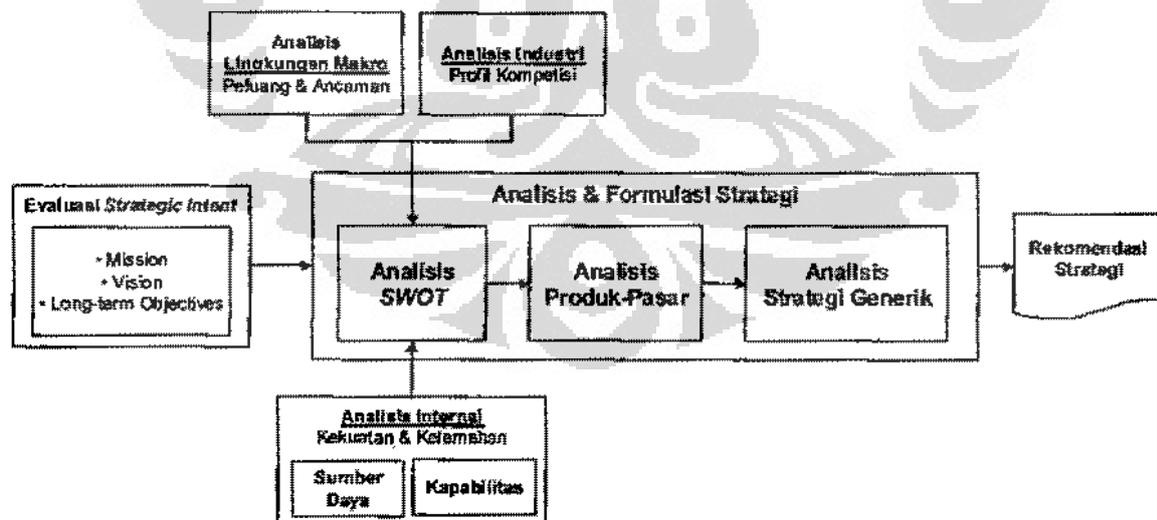
Disamping jasa dasar, yaitu suara dan *message*, sebagaimana disebutkan di atas, beragam jasa lainnya baik yang berbasis jasa nilai tambah atau VAS (*value added servises*) maupun jasa komunikasi data berbasis komunikasi pita lebar (*broadband*) merupakan pelengkap dari ketiga jasa dasar tersebut. Beberapa jasa VAS seperti *i-ring* (*ringback tone* atau nada tunggu), *i-say* (atau pesan suara), *i-mofice* (atau pengelolaan asisten pribadi), dan lain-lain, sangat mendukung optimalisasi penggunaan layanan seluler. Layanan lainnya di bidang jasa komunikasi pita lebar seperti *blackberry* dan *broadband*, memberikan kemudahan pengguna dalam menggunakan komunikasi berbasis jaringan internet.

BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas formulasi strategi bersaing Indosat, baik mengacu pada landasan teoritis yang dirujuk maupun berdasarkan tinjauan atas industri dan perusahaan. Landasan utama yang digunakan dalam analisis formulasi ini sebagian besar menggunakan pendekatan David dengan beberapa penyesuaian yang mempertimbangkan pendekatan lain yang telah dibahas pula, sebagaimana pada gambar 4.1.

Secara garis besar formulasi strategi bersaing Indosat ini akan dimulai dari analisis eksternal yang mencakup analisis terhadap lingkungan makro serta analisis industri telekomunikasi. Kemudian dilanjutkan dengan analisis lingkungan internal perusahaan, baik menitikberatkan pada aspek sumber daya maupun kapabilitas perusahaan. Penelaahan terhadap *strategic intent* yang mencakup misi, visi dan obyektif perusahaan dilakukan dengan acuan adanya *strategic leadership* dari Manajemen Puncak. Rumusan strategi bersaing Indosat dihasilkan dari analisis yang mempertimbangkan berbagai pilihan strategi.



Gambar 4.1 – Kerangka Formulasi Strategi

Sumber : David (2007), telah dimodifikasi kembali

4.1. Analisis Lingkungan Eksternal

4.1.1. Analisis Lingkungan Makro

Menjelang akhir tahun 2008 dunia mengalami kegoncangan bidang ekonomi yang sangat signifikan yang terjadi secara global. Dimulai dengan terjadinya krisis bidang finansial di pasar Amerika Serikat, kemudian menggulung menjadi krisis industri finansial di Eropa dan Asia. Krisis industri finansial ini menjadi pemicu terjadinya krisis ekonomi di berbagai belahan dunia, termasuk di Indonesia. Sektor riil tidak luput menjadi sasaran terjadinya keterpurukan dengan pertumbuhan yang melambat bahkan di beberapa sektor riil terjadi pertumbuhan negatif. Meskipun demikian, sebagian para ekonom dan pebisnis menyatakan pengaruh terhadap sektor riil di Indonesia tidak terlalu besar sehingga perekonomian Indonesia mampu bertahan dan mampu memberikan pertumbuhan yang positif. Sementara itu sektor industri pendukung seperti industri telekomunikasi merupakan salah satu sektor utama yang terkena dampak dari melemahnya berbagai sektor usaha dan industri.

Bila ditinjau dari perkembangan makro dalam kurun waktu sepuluh terakhir, sebetulnya terjadi percepatan pertumbuhan di berbagai sektor. Terjadinya globalisasi menciptakan apa yang disebut sebagai "*the world is flat*", sehingga *boundary* antara negara dan bahkan antar benua dapat ditembus. Hilangnya *boundary* yang menyebabkan terjadinya transparansi antar dunia menciptakan ruang waktu yang tidak terbatas. Sektor jasa dan informasi merupakan sektor yang sangat pesat pertumbuhannya sebagai dampak dari dan mempengaruhi kondisi transparansi ini. Pengelolaan dan pemrosesan yang dapat berjalan secara kendali jauh (*remote*) menciptakan kondisi meningkatnya kapastias layanan. Sebagai contoh, pengelolaan dan penyusunan laporan-laporan keuangan sebuah perusahaan dapat dilakukan secara *remote* hanya dengan memberikan data mentah dari suatu negara di satu belahan benua untuk kemudian diolah oleh satu gugus tugas di negara dan belahan benua lain untuk menjadi laporan keuangan secara langsung.

Indonesia merupakan negara dan kawasan yang tidak akan luput dari perkembangan dunia yang semakin *borderless* ini. Perubahan yang terjadi di satu belahan dunia seperti di Amerika, akan cepat memberikan dampak terhadap

kondisi Indonesia. Beragam perubahan ini dapat memberikan dampak positif maupun dampak negatif tergantung seberapa jauh masyarakat dan pebisnis Indonesia menyikapi, mencerna, menganalisis kemudian merumuskan berbagai tindakan yang dapat memberikan peluang. Pada sektor telekomunikasi perubahan yang terjadi demikian pesatnya sehingga harus dilakukan analisis yang lebih komprehensif dan berdasarkan kerangka acuan yang relevan dan dapat diandalkan.

4.1.1.1. Analisis Faktor Politik, Hukum dan Regulasi

Dalam bidang politik, Indonesia termasuk negara yang mengalami perkembangan yang pesat. Reformasi pada tahun 1998 memberikan perubahan-perubahan yang sangat luas di berbagai bidang politik, hukum dan regulasi pemerintah, termasuk regulasi di bidang telekomunikasi sebagaimana tabel 4.1. Otonomi daerah termasuk salah satu sektor yang mengalami perkembangan yang sangat cepat. Pada satu sisi otonomi yang luas ini memberikan dampak positif dengan perkembangan ekonomi daerah, namun di sisi lain juga memberikan beragam permasalahan pada tananan implementasi kebijakan ini.

Tabel 4.1 – Regulasi Pemerintah Bidang Telekomunikasi

Regulasi Dasar : UU No. 36/1999 tentang Penyelenggaraan Telekomunikasi
Regulasi Turunan : <ul style="list-style-type: none"> • PP No 52/2000 tentang Operasi Penyelenggaraan Telekomunikasi • PP No 53/2000 tentang Pengaturan Penggunaan Spektrum Frekuensi Radio dan Orbit Satelit • Kepmen No 20/2001 tentang Penyelenggaraan Jaringan Telekomunikasi • Kepmen No 21/2001 tentang Penyelenggaraan Jasa Telekomunikasi • Permen No 8/2006 tentang Pengaturan Tarif Interkoneksi Berdasarkan Biaya (cost-based) • Permen No 35/2006 tentang Telekomunikasi Pedesaan dan Teknologi Informasi

Sumber : Depkominfo (2007)

Suatu kebijakan yang diambil pemerintah sangat diwarnai oleh karakteristik pemerintahan yang dijalankan pada saatnya. Suatu kebijakan yang diambil di satu periode pemerintahan tertentu dapat saja diubah dengan kebijakan lain yang bertentangan. Kondisi seperti ini akan menjadi hambatan bagi para pelaku bisnis termasuk dalam sektor telekomunikasi, baik terkait dengan rencana jangka panjang maupun terkait dengan aktivitas operasional.

Di bidang hukum dan regulasi, dibukanya sektor telekomunikasi yang tadinya cenderung monopoli oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menjadi oligopoli pada awalnya hingga pasar terbuka, menciptakan perkembangan industri dan pasar yang demikian pesat dan dinamis. UU No. 36/1999 tentang penghapusan monopoli dan dibukanya para investor untuk masuk dalam industri pada dasarnya ditujukan untuk meningkatkan pertumbuhan sektor pendukung ini.

Tabel 4.2 – Lisensi Penyelenggaraan Telekomunikasi Bergerak (sampai dengan tahun 2008)

Pemegang Lisensi	Teknologi	Spektrum Pita Frekuensi	Mobilitas	Region	Prinsipal
Aktif					
Indosat	GSM & 3G	900, 1800 & 2100 Mhz	Mobilitas Penuh	Nasional	Gitel - Qatar
Telkomsel	GSM & 3G	900, 1800 & 2100 Mhz	Mobilitas Penuh	Nasional	Telkom, Singtel
Exelcomindo	GSM & 3G	900, 1800 & 2100 Mhz	Mobilitas Penuh	Nasional	Telkom Malaysia
Telkom Flexi	CDMA2001X	1900 Mhz	Mobilitas Terbatas	Nasional	Telkom
Indosat Starone	CDMA2001X	1900 Mhz	Mobilitas Terbatas	Nasional	Indosat
Bakrie Telecom	CDMA2001X	800 Mhz	Mobilitas Terbatas	Nasional	Bakrie Brothers
Mobile-8	CDMA2001X	800 Mhz	Mobilitas Penuh	Nasional	MNC
Natindo Telpon Saklar	GSM & 3G	1800 & 2100 Mhz	Mobilitas Penuh	Nasional	Natindo-Lippo, Maxis
CyberAccess	GSM & 3G	1800 & 2100 Mhz	Mobilitas Penuh	Nasional	Hutchinson
Smart Telecom	GSM & 3G	1800 & 2200 Mhz	Mobilitas Penuh	Nasional	Sing Mas
Sampoerna Telekom	CDMA450	450 Mhz	Mobilitas Terbatas	Nasional	Sampoerna
Semi Aktif					
Wimasei	CDMA2001X	1900 Mhz	Mobilitas Terbatas	Nasional	Privat

Sumber : Depkominfo (2008)

Pada dasarnya sektor telekomunikasi itu sendiri diatur melalui mekanisme yang jelas dan transparan dari pemerintah. Setiap ijin atau lisensi baik lisensi atas penggunaan pita frekuensi maupun ijin operasi dilakukan melalui mekanisme terbuka, tender dan berorientasi pada pertumbuhan industri telekomunikasi nasional. Bila dilihat dari lisensi dan ijin atas industri telekomunikasi, maka pemerintah membaginya menjadi lisensi dan ijin atas penyelenggaraan jaringan

telekomunikasi serta lisensi dan ijin atas penyelenggaraan jasa telekomunikasi. Dari table 4.2 tampak bahwa perkembangan lisensi dan ijin yang diberikan oleh pemerintah, khususnya bidang telekomunikasi bergerak mendorong pertumbuhan para pemain di sektor ini.

Kebijakan pemerintah yang tertuang dalam Kepmen No.20/2001 bahwa para operator yang telah diberikan lisensi penyelenggaraan jasa telekomunikasi memiliki kewajiban membangun infrastruktur jaringan telekomunikasi pada wilayah-wilayah yang memiliki densitas telekomunikasi yang rendah. Kewajiban ini dikenal sebagai *Universal Service Obligation (USO)*. Kewajiban ini sudah tentu akan berdampak pada besarnya investasi yang harus turut diperhitungkan oleh para operator dalam membangun infrastruktur operasinya.

Dalam bidang lisensi atas penyelenggaraan telekomunikasi bergerak dan telekomunikasi tetap, terdapat situasi yang dapat dipengaruhi oleh perkembangan teknologi. Meskipun perkembangan teknologi memungkinkan terjadinya migrasi proses dan transformasi bisnis dari telekomunikasi tetap berbasis *CDMA* kepada telekomunikasi bergerak, misalnya, namun lisensi yang diberikan atas penyelenggaraan jasa tetap di satu sisi akan menjadi konstrain pertumbuhan densitas penggunaan telepon oleh masyarakat. Di sisi lain, pemilahan berdasarkan regulasi ini akan memberikan ruang pada tingkat persaingan di sektor yang relevan. Layanan yang sejenis atau identik secara penggunaan oleh pelanggan, akan menciptakan *cluster* tersendiri berdasarkan regulasi yang ditetapkan.

4.1.1.2. Analisis Faktor Ekonomi

Dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir sejak krisis ekonomi melanda sebagian Asia dan termasuk Indonesia, perekonomian Indonesia mengalami pertumbuhan yang masih satu digit. Pertumbuhan ini bervariasi pada berbagai sektor. Pada lima tahun terakhir pendapatan domestik bruto (PDB) mengalami pertumbuhan rata-rata (*CAGR*) sebesar 5.6% atau 6.5% bila tanpa migas sebagaimana pada tabel 4.3. Sementara itu *CAGR* PDB pada sektor komunikasi mencapai 27.6%. Hal ini menunjukkan pertumbuhan yang signifikan pada sektor infrastruktur dan telekomunikasi. Pertumbuhan yang jauh di atas PDB total ini salah satunya merupakan dampak dari deregulasi bidang telekomunikasi.

Tabel 4.3 – Produk Domestik Bruto (PDB) pada Harga Konstan Tahun 2000
(dalam Milyar Rupiah)

Kategori Industri	2004	2005	2006	2007*	2008**
1. Pertanian, Peternakan, Kehutanan dan Perikanan	247,184	253,882	292,403	271,401	284,336
2. Pertambangan dan Penggalian	160,101	165,223	168,032	171,423	172,300
3. Industri Pengolahan/Manufaktur	469,952	481,561	514,100	538,065	557,768
4. Listrik, Gas dan Air Bersih	10,898	11,584	12,251	13,517	14,894
5. Konstruksi	96,334	103,598	112,234	121,901	130,816
6. Perdagangan, Perhotelan dan Restoran	271,142	263,654	312,518	338,607	363,314
7. Transportasi dan Komunikasi	90,897	109,282	124,809	142,327	168,077
- Komunikasi	34,401	42,857	54,013	69,536	91,312
8. Keuangan, Real Estat dan Jasa Perusahaan	151,123	161,252	170,074	163,859	188,800
9. Jasa	152,806	180,789	170,705	181,872	183,701
PDB	1,658,517	1,750,815	1,847,127	1,963,092	2,082,104
- Pertumbuhan PDB	5.0%	5.7%	5.5%	6.3%	6.1%
- CAGR	5.8%				
PDB (tanpa Migas)	1,506,297	1,605,292	1,703,422	1,820,512	1,939,250
- Pertumbuhan PDB (tanpa Migas)	5.5%	6.6%	6.1%	6.9%	6.5%
- CAGR	6.5%				
CAGR Sektor Komunikasi	27.5%				

Sumber : BPS (2008), telah diolah kembali

Adapun pada sektor moneter, perkembangan yang terjadi menunjukkan adanya keberhasilan pemerintah menekan inflasi. Pada satu sisi pertumbuhan ekonomi yang cepat mendorong terjadinya inflasi yang tinggi, di sisi lain upaya menekan inflasi menyebabkan terjadinya kontraksi sector riil. Pada tabel 4.4, Bank Indonesia memberikan gambaran bahwa inflasi yang dapat ditekan pada satu digit (kecuali pada tahun 2005) merupakan keberhasilan pemulihan ekonomi secara keseluruhan.

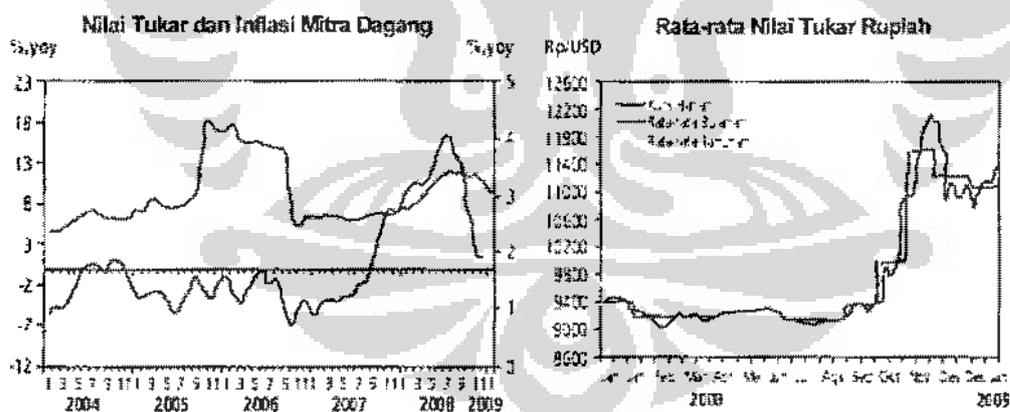
Tabel 4.4 – Tingkat Inflasi Indonesia
(Tahun 2003 – 2008)

Bulan	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Januari	0.8	0.57	1.43	1.36	1.04	1.77
Februari	0.2	-0.02	-0.17	0.58	0.62	0.65
Maret	-0.23	0.36	1.91	0.03	0.24	0.85
April	0.15	0.97	0.34	0.05	-0.16	0.57
Mei	0.21	0.88	0.21	0.37	0.1	1.41
Juni	0.09	0.48	0.5	0.45	0.23	2.48
Juli	0.03	0.39	0.78	0.45	0.72	1.37
Agustus	0.84	0.09	0.55	0.33	0.75	0.51
September	0.36	0.02	0.69	0.38	0.8	0.97
Oktober	0.55	0.56	8.7	0.80	0.79	0.45
November	1.01	0.89	1.31	0.34	0.18	0.12
Desember	0.94	1.04	-0.04	1.21	1.1	-0.04
Inflasi 1 Tahun	5.06	6.4	17.11	6.6	6.65	11.06

Sumber : BPS (2008), telah diolah kembali

Perkembangan terakhir, terutama sejak krisis global pada akhir 2008 melanda sebagian besar dunia, perekonomian Indonesia termasuk yang terpengaruh secara signifikan. Bila pengaruh itu sebetulnya terjadi pada sektor financial dan perbankan, namun sektor riil mengalami kontraksi sejalan dengan makin melemahnya daya beli masyarakat. Penurunan daya beli masyarakat ini salah satunya terjadi dengan bertambahnya angka pengangguran sebagai akibat dari menciutnya investasi di sektor riil. Prediksi Bank Indonesia pada tahun 2009 sampai dengan tahun depan, akan mengalami pertumbuhan yang tidak terlalu menggembirakan. Bank Indonesia memprediksi pertumbuhan tidak akan lebih dari 4-5% (Analisis Bank Indonesia, Februari 2009). Prediksi akan pertumbuhan ini masih akan terpengaruh oleh hasil pemilu tahun 2009 sebagai hasil perkembangan politik di Indonesia.

Adapun pertumbuhan ekonomi sampai dua tahun ke depan pada sektor infrastruktur sangat berpengaruh pada seberapa jauh dan seberapa besar para investor di bidang telekomunikasi akan mewarnai peta industri telekomunikasi. Di samping itu prediksi pertumbuhan di sektor jasa, akan turut pula mendorong pertumbuhan kebutuhan sektor telekomunikasi.



Gambar 4.2 – Fluktuasi Nilai Tukar Rupiah

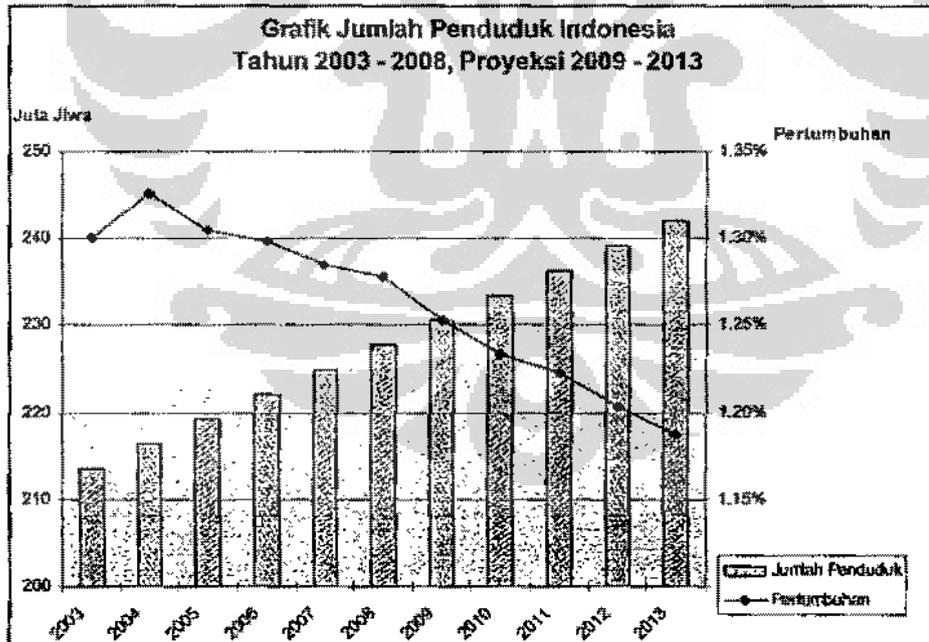
Sumber : Bank Indonesia (Februari 2009)

Pergerakan nilai tukar rupiah yang masih memberikan indikasi belum stabil, seperti pada gambar 4.2, sangat berpengaruh terhadap seberapa jauh para operator memprediksi penambahan belanja modal (*capital expenditure*).

Perubahan ini sudah tentu diimbangi dengan adanya upaya perhitungan resiko pada masing-masing operator. Namun demikian, baik masing-masing operator maupun industri secara keseluruhan akan melakukan pertimbangan investasi secara bertahap. Pada gilirannya ketidakpastian dalam hal kestabilan nilai rupiah menyebabkan terjadinya ketidakpastian dalam investasi bidang infrastruktur jaringan telekomunikasi yang dilakukan oleh para operator telekomunikasi.

4.1.1.3. Analisis Faktor Demografi, Sosial dan Budaya

Indonesia adalah negara besar yang menempati urutan kelima di dunia dalam hal jumlah penduduk. Dalam dasa warsa terakhir, perkembangan jumlah penduduk Indonesia mengalami pertumbuhan yang cukup signifikan. Pertumbuhan ini sebetulnya dipicu oleh kestabilan pertumbuhan ekonomi. Menurut sumber BPS, sampai dengan tahun 2008 jumlah penduduk Indonesia ditaksir hampir mencapai 227 juta jiwa dan tingkat pertumbuhan hampir 1,3% dari tahun sebelumnya seperti tampak pada gambar 4.3.



Gambar 4.3 – Jumlah Penduduk Indonesia

Sumber : Diolah dari Data BPS (2008)

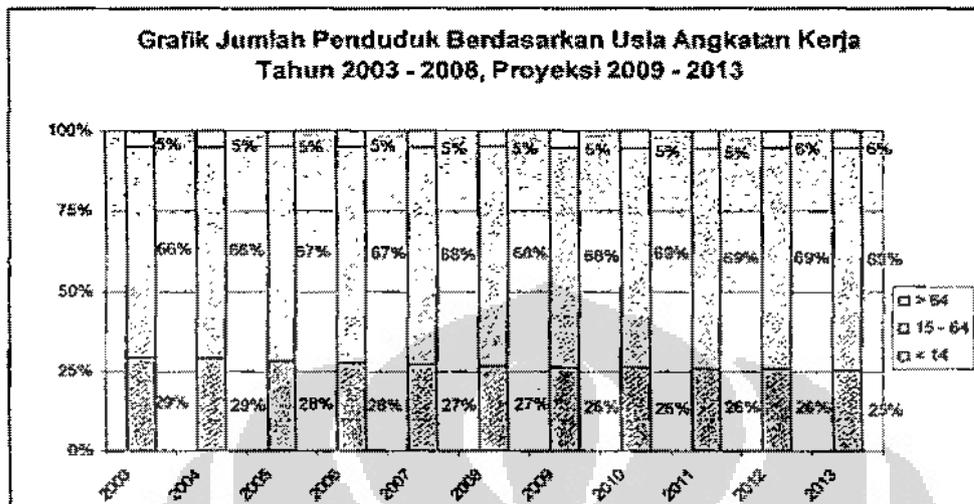
Bila dipandang dari sisi positif, maka jumlah penduduk yang besar merupakan potensi pasar yang muncul (*emerging market*) untuk berbagai sektor ekonomi, termasuk sektor telekomunikasi di dalamnya. Pertumbuhan penduduk akan mendorong pertumbuhan kebutuhan akan jasa telekomunikasi dari kebutuhan di kota-kota besar sampai kebutuhan di pelosok-pelosok daerah.

Adapun faktor sosial dan budaya masyarakat Indonesia yang sangat beragam, sejauh ini telah menciptakan suatu pengelompokan akan perilaku masyarakat sebagai modal dasar perilaku konsumen. Tradisi mudik pada waktu-waktu tertentu, misalnya, menciptakan suatu fenomena tersendiri dalam prediksi kebutuhan akan layanan telekomunikasi. Selain itu tradisi ini mendorong terjadinya pergerakan finansial, sehingga menciptakan kebutuhan serupa di daerah-daerah. Perilaku sosial masyarakat di daerah-daerah yang makin terbuka ini menciptakan arus informasi yang dengan cepat menyebar ke seluruh wilayah. Kebutuhan mobilitas yang tinggi tidak hanya terjadi di kota-kota besar, namun juga terjadi di daerah-daerah. Adapun pengelompokan yang terjadi akan menciptakan segmentasi masyarakat pengguna jasa telekomunikasi yang lebih banyak dan lebih rinci.

Dalam kurun waktu lima tahun terakhir perkembangan *Social Economic Status* (SES) mencerminkan perubahan karakteristik masyarakat baik di kota besar maupun di daerah. Perkembangan ekonomi dan bisnis di kota besar, mendorong terjadinya perkembangan atau perluasan rentang SES. Bagi industri telekomunikasi, kelompok SES A dan B merupakan kelompok yang potensial sebagai sumber pendapatan perusahaan. Pertumbuhan pelanggan pada kelompok ini akan mendorong pertumbuhan pendapatan secara signifikan. Untuk itu dalam perkembangannya, pengembangan produk dan program komersial perusahaan perlu memandang aspek ini secara lebih tajam.

Dalam hal pasokan produksi, maka jumlah penduduk yang besar merupakan potensi akan sumber daya penggerak ekonomi, termasuk di dalamnya penggerak industri telekomunikasi. Piramid penduduk menggambarkan jumlah penduduk yang besar terjadi pada usia muda dan sebagian besar terjadi pada angkatan kerja sebagaimana tampak pada gambar 4.4. Jumlah angkatan kerja yang signifikan ini bila diimbangi dengan tingkat ketrampilan dan keahlian yang

mencukupi, maka akan menjadi sumber utama talenta penggerak roda ekonomi, termasuk di dalamnya roda industri telekomunikasi.



Gambar 4.4 – Jumlah Penduduk Indonesia Berdasarkan Angkatan Kerja

Sumber : Diolah dari Data BPS (2008)

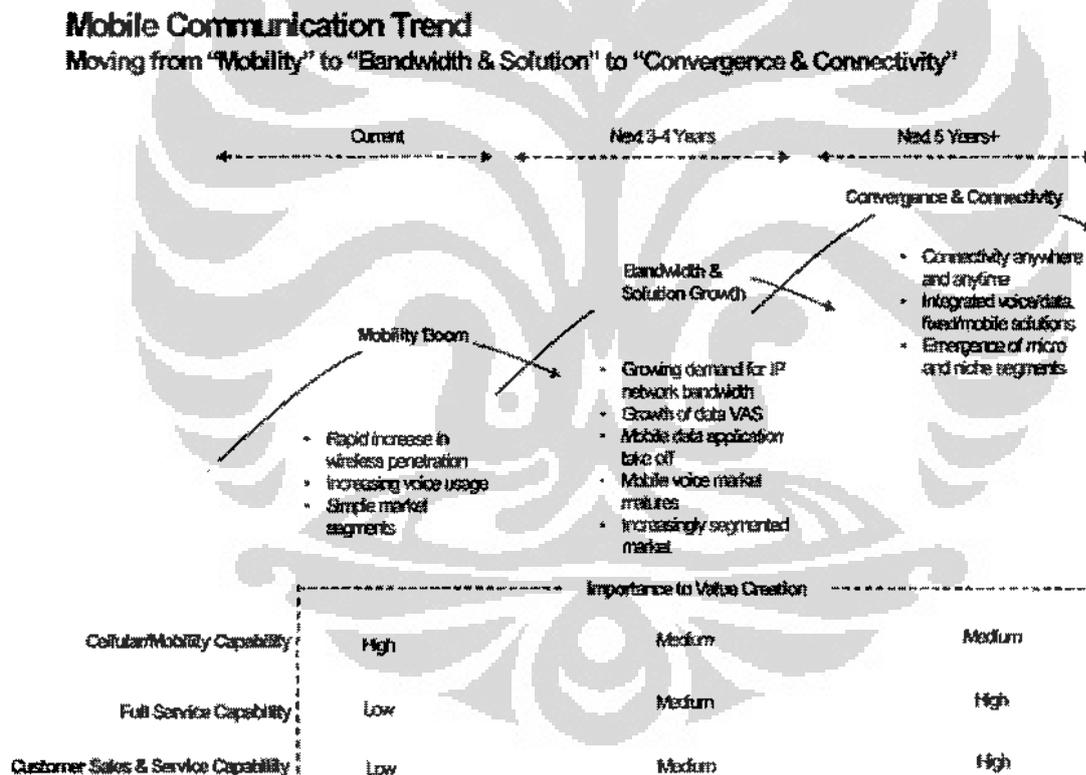
Namun demikian, jumlah penduduk yang besar bila tidak diimbangi dengan kebijakan pemerintah yang mendorong perekonomian yang berorientasi pertumbuhan sektor riil, maka secara parsial akan menumbuhkan angka pengangguran dan secara global menciptakan *idle* kapasitas sumber daya. Tingkat pengangguran yang tinggi akan menciptakan penurunan daya beli, penurunan jumlah potensi pelanggan, dan pelambatan perputaran ekonomi. Di samping itu, munculnya kecenderungan tingkat kriminalitas yang tinggi akan menyebabkan ketidakstabilan kondisi keamanan. Pada gilirannya investasi di bidang pembangunan infrastruktur jaringan telekomunikasi akan mengalami hambatan.

4.1.1.4. Analisis Faktor Teknologi

Teknologi adalah salah satu bidang yang mengalami perkembangan dan pertumbuhan yang sangat pesat pada lima dasawarsa terakhir. Sejak diciptakannya transistor pada era tahun 50-an, sampai dengan perkembangan silikonisasi terakhir menciptakan suatu lompatan teknologi (*quantum leap*). Perkembangan teknologi ini disamping merubah paradigma, sekaligus merubahkan pola berpikir di

masyarakat dunia. Era digitalisasi pada setiap aspek yang mendukung kehidupan umat manusia menjadi pertimbangan penting dalam sebagian besar aktivitas ekonomi perusahaan.

Di bidang telekomunikasi, AT Kearney menggambarkan terjadinya suatu pergeseran (*shifting*) perkembangan teknologi sebagaimana pada gambar 4.5. Terjadinya transformasi paradigma dari pola semula yang melihat harga dan jarak menjadi mobilitas dan lebar pita frekuensi (*bandwidth*) mendukung terjadinya lompatan yang tinggi. Mobilitas yang menuju kepada *bandwidth* dan konvergensi, di satu sisi merupakan lompatan teknologi, di sisi lain merupakan tuntutan atas kebutuhan bisnis. Di samping itu, kecepatan yang tercermin dari lebar pita frekuensi mendukung pula peningkatan keunggulan kompetitif bisnis tersebut.



Gambar 4.5 – Tren Teknologi Telekomunikasi *Mobile*

Sumber : Rekomendasi Konsultan ATKearney (2007)

Dalam bidang teknologi bergerak, di samping teknologi satelit yang relatif terjadi perubahan pada tatanan teknologi dasar, maka pada bidang telekomunikasi bergerak seluler, perkembangan dari 2G menjadi 3G, hingga sekarang menuju ke 4G dan Wimax, maka dengan sendirinya perkembangan ini menciptakan daya dukung yang kuat terhadap kebutuhan bisnis ke depan. Untuk itu, perkembangan teknologi telekomunikasi ini secara langsung akan berdampak pada *platform* bisnis telekomunikasi ke depan.

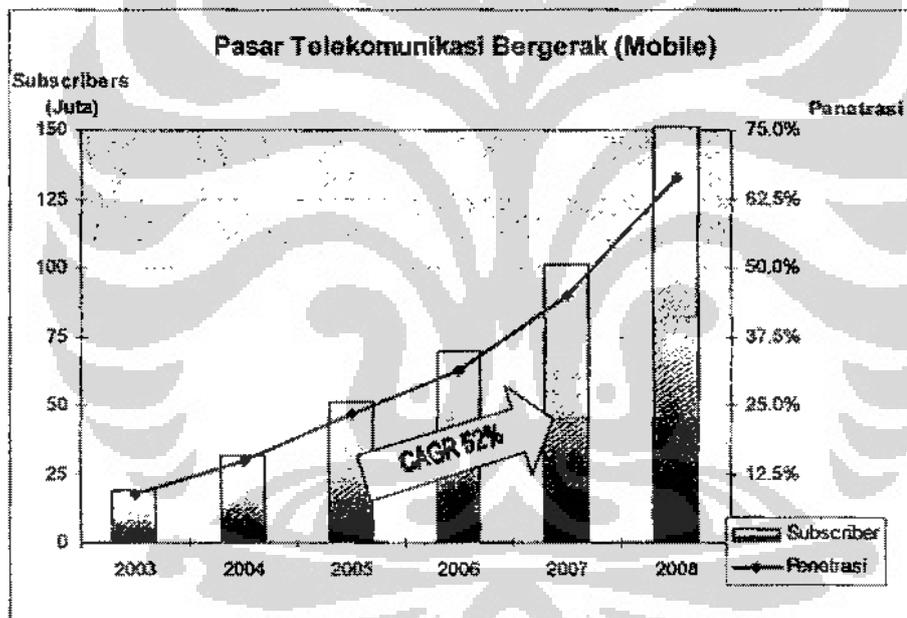
Dewasa ini terjadinya konvergensi dalam bidang telekomunikasi dan informasi melahirkan apa yang disebut sebagai informatika, secara infrastruktur di satu sisi, akan sangat relevan dengan perkembangan bisnis layanan jasa berupa *content* di sisi lain. Perkembangan *content* ini berupa perkembangan arus informasi dan *entertainment*. Ketiga aspek telekomunikasi, informatika dan *entertainment* ini menciptakan suatu dunia baru dalam bisnis telekomunikasi.

Konvergensi telekomunikasi terjadi pula pada tatanan mobilitas. Bila sebelumnya dari aspek mobilitas, telekomunikasi terbagi ke dalam teknologi *fixed* dan teknologi *mobile/wireless*, maka konvergensi keduanya akan melunturkan demarkasi terminologi. Adapun secara pembedaan yang selama ini dilakukan cenderung berorientasi kepada aspek regulasi.

Regulasi untuk penyelenggaraan layanan jasa telekomunikasi bergerak akan berbeda dengan penggunaan teknologi telekomunikasi tetap. Regulasi ini masih relevan bilamana faktor teknologi kabel (*wireline*) dan nirkabel (*wireless*) masih menjadi dominan dalam tatanan penyelenggaraan jasanya kepada masyarakat pelanggan. Namun demikian, pada saat teknologi nirkabel mampu menciptakan nilai tambah lebih untuk masyarakat, maka perkembangan nirkabel menjadi lebih dominan, sehingga sangat mempengaruhi kebijakan pemerintah tentang penyelenggaraannya. Adapun munculnya regulasi tentang penyelenggaraan *fixed-wireless* merupakan bentuk kompromistis implementasi komersialisasi atas percepatan konvergensi kedua teknologi tersebut.

4.1.2. Analisis Industri

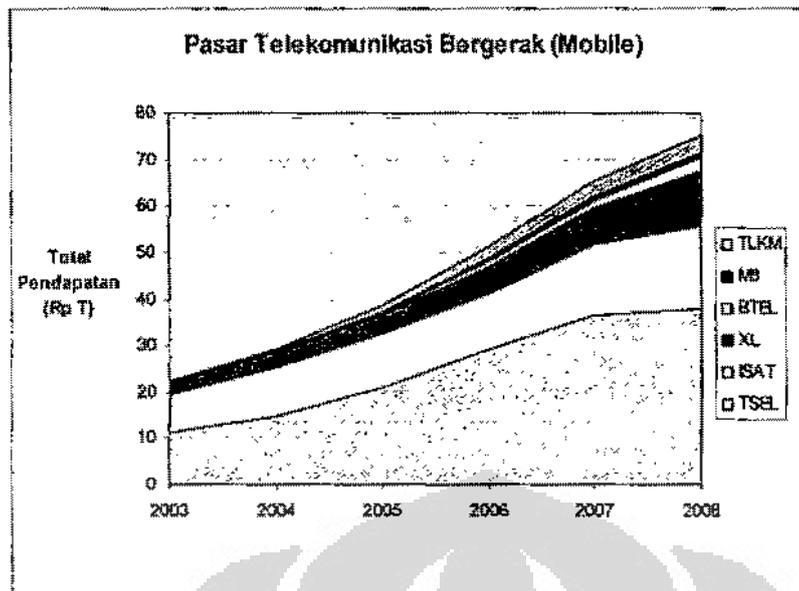
Pasar telekomunikasi seluler nasional mengalami pertumbuhan pelanggan yang signifikan dengan *CAGR* 52% selama kurun waktu tahun 2003 – 2008 sebagaimana pada gambar 4.6. Penetrasi pasar meningkat berlipat dari 9% menjadi kurang lebih 65% pada kurun waktu yang sama. Hal ini memberikan indikasi yang kuat pada aspek ekonomi akan besarnya peluang bisnis bagi para investor. Dukungan pemerintah dalam hal regulasi dan legalitas entitas operator seluler, menjadi katalisator perkembangan belanja modal (*capex*) para investor pada industri ini. Teknologi yang terus menerus berkembang dengan pesat, semakin mem-*booster* perkembangan industri, terutama dengan semakin banyaknya para pemasok teknologi yang ikut terlibat.



Gambar 4.6 – Pasar Seluler dan Tingkat Penetrasi

Sumber : Diolah dari Laporan-laporan Tahunan 2003 – 2008

Meski pertumbuhan ekonomi Indonesia tidak terlalu menggembarakan menurut kacamata para ekonom, namun perkembangan sosial kultur masyarakat yang sangat dipengaruhi globalisasi informasi menjadi motor pergeseran *needs* dan *wants* dan mengindikasikan permintaan yang semakin tinggi akan jasa komunikasi seluler. Gambar 4.7 memperlihatkan belanja masyarakat pada akhir tahun 2008 mencapai Rp 75 Trilyun.



Gambar 4.7 – Pasar Seluler dalam Ukuran Pendapatan

Sumber : Diolah dari Laporan-laporan Tahunan 2003 – 2008

4.1.2.1. Pengaruh Ancaman Pendaatang Baru

Pada akhir 2008 potret industri telekomunikasi mengalami perubahan yang sangat drastis. Dibandingkan dengan sepuluh tahun lalu dimana hanya kurang dari lima pemain dalam struktur industri, maka pada akhir 2008 ini mencapai sepuluh operator. Regulasi yang membuka *entry barrier* mendorong masuknya para operator baru. Ketertarikan para investor dalam industri ini mendorong makin meningkatnya investasi sehingga *barrier* kebutuhan pendanaan *capex* menjadi lebih longgar. Perkembangan berinovasi di bidang teknologi, mendorong bermunculannya pemasok baru. Perkembangan terkini, betapa para pemasok dari Asia seperti Korea dan China semakin meramaikan pasokan akan teknologi.

Perkembangan teknologi sampai dasa warsa terakhir berdampak pada *platform* penyelenggaraan jasa telekomunikasi oleh para operator. Regulasi pemerintah dibidang lisensi dan perijinan sampai dengan tahun 2008 mencapai jumlah yang signifikan untuk pengembangan industri. Jumlah operator yang masuk pada industri seluler pada tiga tahun terakhir seperti Axis, Smart dan 3 (*Three*) merupakan dampak dari deregulasi pemerintah. Lisensi penyelenggaraan 3G yang dilakukan melalui proses tender memperketat persaingan di industri.

Adapun *barrier* utama dalam industri ini adalah investasi yang besar dalam penyelenggaraan layanan, terutama yang disebabkan oleh perlunya penggelaran infrastruktur jaringan secara luas dan terpadu. Investasi infrastruktur jaringan telekomunikasi memerlukan belanja modal (*capital expenditure*) yang besar yang sebagian besar berupa impor perangkat dari pemasok luar negeri. Besarnya investasi ini bila dikaitkan dengan kondisi nilai tukar rupiah terhadap dolar menimbulkan ketidakpastian sehingga cenderung ditetapkan lebih tinggi dari seharusnya. Hal ini menjadi salah satu *barrier to entry* utama pada industri telekomunikasi.

Globalisasi yang mendorong investasi multinasional menjadi salah satu faktor yang berpengaruh terhadap industri telekomunikasi nasional. Masuknya berbagai operator kelas dunia yang menggandeng mitra lokal merupakan indikasi adanya ketertarikan investor asing pada industri Indonesia. Keharusan operator asing menggandeng mitra lokal merupakan persyaratan yang dituangkan dalam regulasi oleh pemerintah. Sebut saja misalnya Hutchison, Maxis Malaysia, Saudi Tel yang masih bermitra dengan operator baru 3 (*Three*), Axis dan Smart. Sementara Qtel, Singtel, dan TM telah lebih dulu melakukan investasi pada operator yang telah ada yaitu Indosat, Telkomsel dan Excelcomindo.

Konvergensi teknologi yang terjadi menjadi faktor lain terjadinya perubahan paradigma pemain di Industri. Para mitra pemasok yang selama ini merupakan mitra yang memasok infrastruktur jaringan, dapat melakukan integrasi vertikal ke hilir dengan mulai memberikan layanan operasi dan pemeliharaan. Model bisnis industri telekomunikasi para operator ini mengalami pergeseran yang mengarah kepada penyelenggaraan layanan. Hal ini menjadi ancaman pula bagi para operator yang telah ada.

4.1.2.2. Pengaruh Produk Substitusi

Sejak konvergensi dalam penyelenggaraan jasa telekomunikasi *fixed-wireless-access* (FWA) mulai implementasi pada kurun waktu antara tahun 2003 – 2008 dengan munculnya para operator CDMA seperti Bakrie Telecom melalui jasa Esia, Mobile8 melalui jasa Fren, Telkom melalui Flexy dan Indosat melalui Starone, struktur industri GSM mengalami sedikit pergeseran. Bakrie dan

Mobile8 memiliki lisensi nasional penuh, sehingga lebih identik mempengaruhi struktur industri GSM.

Regulasi di bidang FWA yang agak berbeda menyebabkan sistem *pricing* yang berbeda pula. Rata-rata layanan jasa FWA memiliki harga yang jauh lebih murah sebagai dampak dari tidak adanya bea-pemakaian frekuensi (*airtime*). Kecenderungan ini mendorong kompetisi GSM mengarah pada *price-competition* yang makin ketat bukan saja di antara para operator GSM namun juga sebagai reaksi atas tarif murah dari produk FWA ini. Dengan demikian pada kondisi tertentu analisis akan mempertimbangkan FWA sebagai produk *substitute*, namun pada kondisi lain dapat dipandang masuk dalam rivalitas industri.

Dipandang dari sisi pengelompokkan teknologi maka terdapat perbedaan karakteristik antara layanan jasa dasar suara dan data. Bidang layanan suara (*voice*) yang selama ini berada pada *platform* tradisional (layanan analog), mengalami pergeseran dan konvergensi dengan layanan data. Sebagai contoh, layanan data internet yang semula hanya digunakan untuk komunikasi data dan informasi, maka dapat diubah atau digunakan untuk komunikasi suara dengan menggunakan teknologi *VoIP* misalnya. Secara model bisnis, maka jasa komunikasi melalui *VoIP* ini merupakan salah satu jasa substitusi dari produk komunikasi seluler yang ada.

Perkembangan lainnya seperti komunikasi melalui pesan pendek seperti *short-message-service* (SMS) atau *chatting* merupakan bentuk substitusi dari komunikasi suara. Pada dasarnya meskipun terdapat perbedaan *platform* komunikasi, yaitu antara verbal dan non-verbal, namun layanan pesan pendek ini dapat dipandang sebagai produk pengganti layanan komunikasi suara. Perbedaan pada aspek bisnis adalah pengaruhnya terhadap biaya komunikasi bagi pelanggan atau dengan kata lain perubahan pola pendapatan bagi perusahaan.

4.1.2.3. Pengaruh Produk Komplemen

Munculnya layanan 3-G yang sangat menjanjikan dibanding layanan sebelumnya, mendorong kebutuhan akan perangkat pelanggan yang berbeda. Hal ini dapat menjadi kendala bila daya beli masyarakat tidak dapat memenuhi *switching-cost* yang timbul sebagai akibat perlunya penggantian perangkat telpon

genggamnya (*hand-set*). Namun seiring dengan makin pesatnya perkembangan teknologi, kini harga sebuah perangkat yang memiliki kemampuan 3G sudah makin menurun. Dari sisi yang sebaliknya, R&D yang intensif dari produsen *hand-set* ini, melahirkan beragam *hand-set* yang makin lengkap namun dengan harga yang terjangkau. Munculnya produk-produk ini menjadi komplemen atas layanan GSM berbasis 3G. Beragam layanan jasa *value-added* akan menjadi *revenue-enabler* bagi para operator GSM. Persaingan akan sedikit bergeser ke arah *features* (kelengkapan layanan jasa) dan kualitasnya.

Beragam produk telepon genggam (*handheld*) yang lebih murah namun memiliki kualitas yang tidak kalah mendorong munculnya kebutuhan akan layanan jasa. Harga sebuah telepon genggam yang semakin terjangkau tidak saja oleh masyarakat konsumen yang berpenghasilan menengah ke atas, namun masyarakat menengah ke bawah pun memiliki kemampuan membeli telepon genggam. Sebagai konsekuensinya kebutuhan akan layanan komunikasi pun dapat terjangkau oleh mereka. Beragam bentuk-bentuk layanan *bundling* atas telepon genggam dengan layanan jasanya merupakan pilihan bagi sebagian masyarakat.

Perkembangan layanan nilai tambah *content* yang semakin tumbuh sebagai hasil kreativitas bisnis, mendorong kebutuhan akan lebar pita frekuensi. Layanan *content* seperti informasi, musik, video, game, aplikasi penunjang, dan hiburan mendorong terjadinya kebutuhan akan trafik komunikasi yang lebih intensif. Hal ini merupakan perwujudan konvergensi antara telekomunikasi, informatika dan *entertainment* sebagaimana telah disebutkan pada sub-bagian sebelumnya. Layanan *bundling* antara akses terhadap *content* dengan layanan jasa dasar merupakan tawaran produk menarik bagi konsumen.

4.1.2.4. Pengaruh Kekuatan Pembeli

Sebagaimana disampaikan sebelumnya bahwa perkembangan ekonomi yang mengalami pertumbuhan meski satu digit, memberikan pengaruh positif terhadap kemampuan daya beli masyarakat. Perkembangan pendapatan per kapita penduduk meningkat sejalan dengan perbaikan sistem ekonomi. Pendapatan perkapita tampak memiliki pertumbuhan positif identik dengan pertumbuhan ekonomi. Di sisi lain demografi penduduk yang tumbuh, bila diiringi dengan

pertumbuhan pendapatan per kapita ini, menjadi gambaran pasar potensi, termasuk untuk pasar industri telekomunikasi.

Tabel 4.5 – PDB per Kapita dan Pendapatan Nasional per Kapita

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007*	2008**
Berdasar Harga Pasar									
PDB Per Kapita	6.15	6.68	6.65	9.43	10.51	12.70	15.03	17.56	21.75
GNP Per Kapita	5.70	7.78	6.39	9.07	10.12	12.09	14.38	15.71	19.43
Pendapatan Nasional Per Kapita	5.57	7.23	7.62	8.20	9.30	11.21	13.19	14.55	17.85
Berdasar Harga Konstan Th 2000									
PDB Per Kapita	6.15	6.92	7.14	7.39	7.66	7.99	8.32	8.73	9.14
GNP Per Kapita	5.70	6.61	6.86	7.61	7.29	7.50	7.60	8.09	8.51
Pendapatan Nasional Per Kapita	5.57	6.13	6.24	6.33	6.69	6.84	7.13	7.49	7.81

Sumber : Diolah dari Data BPS (2008)

Pertumbuhan jumlah penduduk yang tidak diimbangi dengan pertumbuhan kapasitas layanan telekomunikasi, akan menciptakan *gap* yang potensial untuk dijadikan dasar permintaan jasa telekomunikasi. Penetrasi yang masih rendah, bila dibandingkan dengan negara-negara lain, menjadi pendorong pemerintah mengeluarkan kebijakan terkait dengan upaya peningkatan penetrasi ini. Secara signifikan kebijakan ini mendorong terjadinya pasar potensial.

Dari aspek ekonomi dan sosial, meskipun terjadi fragmentasi SES antara kelas menengah ke bawah, namun potensi belanja masyarakat akan telekomunikasi masih positif. Bila dilihat dari rasio antara belanja Rp 75 Triliyun untuk 150 juta pelanggan (tahun 2008), maka belanja telekomunikasi per pelanggan hanya sekitar Rp 500 ribuan. Bandingkan dengan Pendapatan Per Kapita pada tabel 4.5, tampak bahwa belanja masyarakat pada jasa komunikasi memiliki rasio yang dapat dipertimbangkan.

Meskipun pertumbuhan pelanggan yang sangat tinggi, namun pertumbuhan pendapatan per pengguna jasa atau *ARPU* rata-rata mengalami penurunan. Penurunan ini lebih disebabkan oleh pertumbuhan jumlah pelanggan yang tinggi, sementara pertumbuhan belanja komunikasi masih jauh di bawah pertumbuhan jumlah pelanggan.

Meskipun pasar mengalami pertumbuhan yang tinggi, namun banyaknya para operator semakin memberikan ragam pilihan bagi konsumen. Pasokan teknologi yang semakin dapat menekan biaya operasi (meski kebutuhan investasi

infrastruktur jaringan masih tinggi), membuat tawaran akan menurunnya tarif telekomunikasi seluler menjadi pilihan para operator. Untuk itu kekuatan *buyer* akan layanan yang berkualitas namun dengan harga yang lebih rendah menjadi salah satu tantangan dalam industri seluler ini.

4.1.2.5. Pengaruh Kekuatan Pemasok

Pemasok dalam industri telekomunikasi dapat dibedakan atas pemasok langsung dan pemasok tidak langsung. Pemasok langsung mencakup pemasok infrastruktur jaringan telekomunikasi sebagai pemasok utama di sisi operator dan pemasok penyediaan pulsa isi ulang sebagai pemasok pendukung. Adapun pemasok tidak langsung mencakup pemasok perangkat telepon genggam (*handheld*) sebagai pemasok utama dan pemasok layanan jasa nilai tambah sebagai pemasok pendukung jasa nilai tambah. Pada beberapa kasus pemasok jasa nilai tambah ini dapat dikategorikan sebagai mitra operator.

Jumlah pemasok infrastruktur utama yang ada di Indonesia masih dapat dihitung dengan jari, dan keseluruhannya adalah pemasok impor. Adapun dalam kebutuhan akan *tower* dipenuhi oleh pemasok lokal sehingga memiliki peluang pertumbuhan yang lebih tinggi, meskipun masih dapat terpengaruh dengan perkembangan industri bahan-bahan baku pembuat *tower*. Interoperabilitas antar teknologi yang diterapkan, khususnya atas produk teknologi yang ditawarkan oleh pemasok, menjadi sebab terjadinya konsentrasi industri pemasok. Adapun pemasok baru yang akan masuk dalam industri menghadapi kemungkinan kendala interoperabilitas dan kompatibilitas dengan sistem dan teknologi yang saat ini digunakan oleh operator.

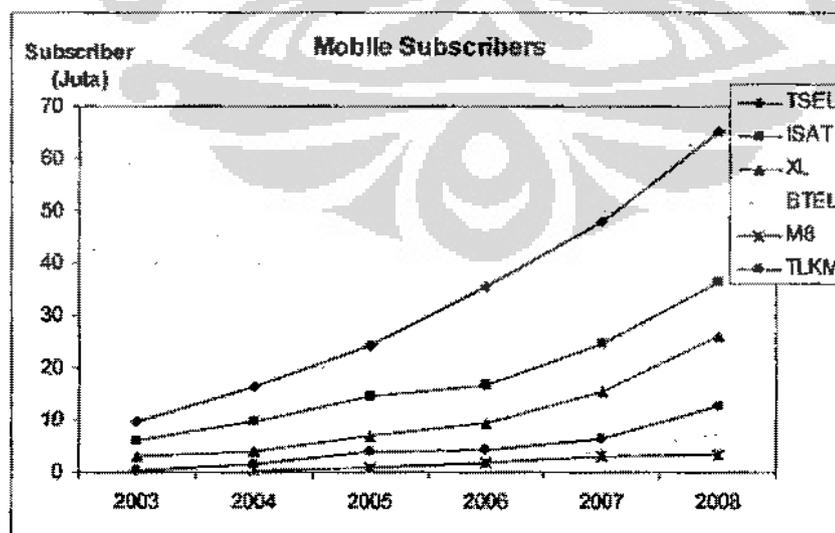
Industri yang terkonsentrasi ini mendorong terjadinya kekuatan tawar dari pemasok. Dampak yang paling dirasakan oleh para operator adalah adanya ketergantungan terhadap satu sistem atau teknologi tertentu yang telah diterapkan sebelumnya. Dengan demikian, bagi operator disamping kurang terdapatnya fleksibilitas untuk melakukan pengembangan dan penyesuaian lebih lanjut, di sisi lain mendorong lemahnya kekuatan terhadap pemasok. Karakteristik pemasok sistem dan teknologi impor menyebabkan para operator harus lebih berhati-hati dalam melakukan perencanaan investasinya. Setiap kali terdapat pergerakan nilai

tukar rupiah, maka akan mempengaruhi asumsi-asumsi yang diambil untuk perencanaan investasi.

4.1.2.6. Intensitas Persaingan

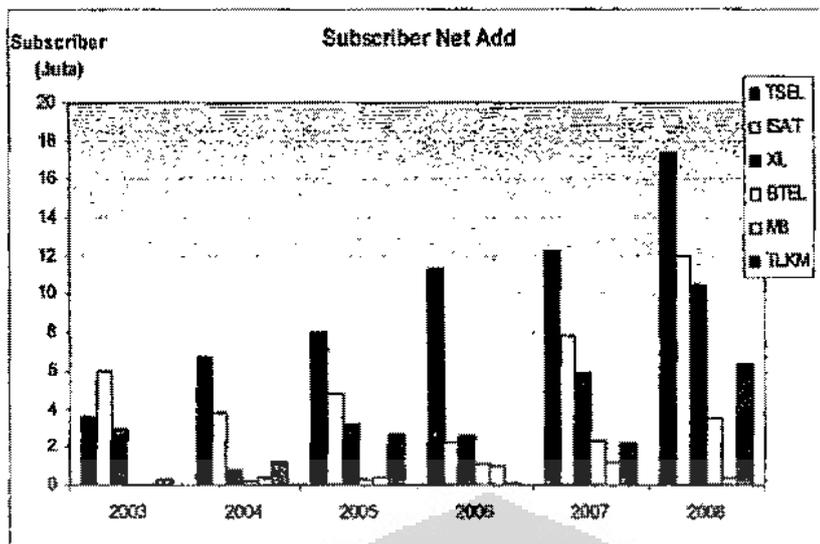
Sebagaimana disampaikan pada subbab sebelumnya, bahwa jumlah operator sampai dengan tahun 2008 ini mencapai 11 operator. Kesebelas operator tersebut adalah : Indosat (termasuk Indosat Starone), Telkomsel, Excelcomindo, Telkom (flexi), Mobile8, Bakrie Tel, Hutchinson (3), Axis, Smart dan Sampoerna Tel (Ceria). Enam dari operator tersebut adalah penyelenggara jasa berbasis GSM, sedangkan lima dari operator adalah penyelenggara jasa berbasis CDMA. Dalam analisis ini kesebelas operator ini dipandang relevan dalam rivalitas industri telekomunikasi bergerak (*mobile*).

Pertumbuhan *customer-base* yang signifikan pada lima tahun terakhir diraih oleh para operator, khususnya enam operator besar seperti Telkomsel (Tsel), Indosat (Isat), Excelcomindo (XL), Bakrie Telekom lewat Esia, Mobile-8 (M8), dan Telkom melalui Flexi-nya. Mengingat operator lainnya yang masuk menjadi *new-entrant* belum memberikan indikasi kinerja operasional, maka dalam analisis ini, hanya akan dibahas komparasi rivalitas industri terhadap keenam operator ini. Sampai dengan tahun 2008 jumlah pelanggan atau *subscriber* yang dapat diraih oleh keenam operator adalah sebagaimana pada gambar 4.8.



Gambar 4.8 – Mobile Subscriber Enam Operator

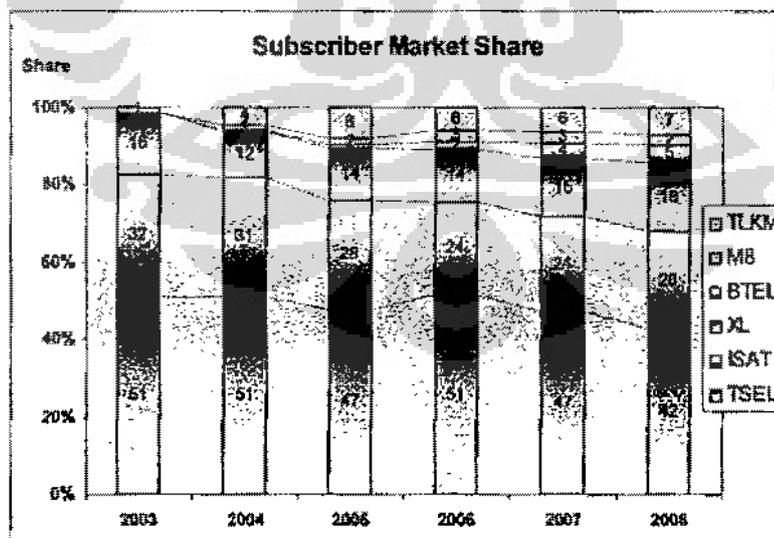
Sumber : Diolah dari Laporan-laporan Tahunan 2003 – 2008



Gambar 4.9 – Penambahan *Subscriber* Enam Operator

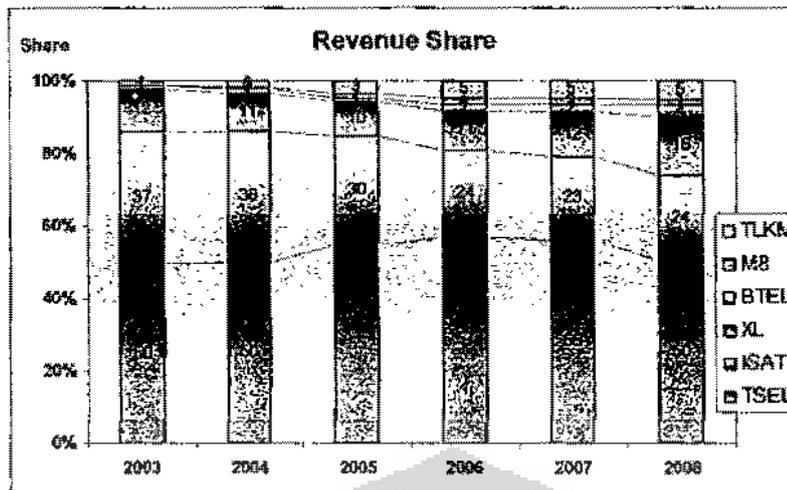
Sumber : Diolah dari Laporan-laporan Tahunan 2003 – 2008

Pertumbuhan ini ditegaskan lagi oleh jumlah pelanggan bersih (*net-add*) yang sangat fantastis seperti pada gambar 4.9. Pertumbuhan jumlah pelanggan pada industri yang besar, bukan saja dinikmati oleh para operator yang telah ada, namun juga oleh para operator baru. Adapun secara komparasi *subscriber market-share* mengalami pergerakan yang perlu mendapat perhatian, khususnya bagi tiga operator besar seperti tampak pada gambar 4.10.



Gambar 4.10 – *Subscriber Market Share* Enam Operator

Sumber : Diolah dari Laporan-laporan Tahunan 2003 – 2008

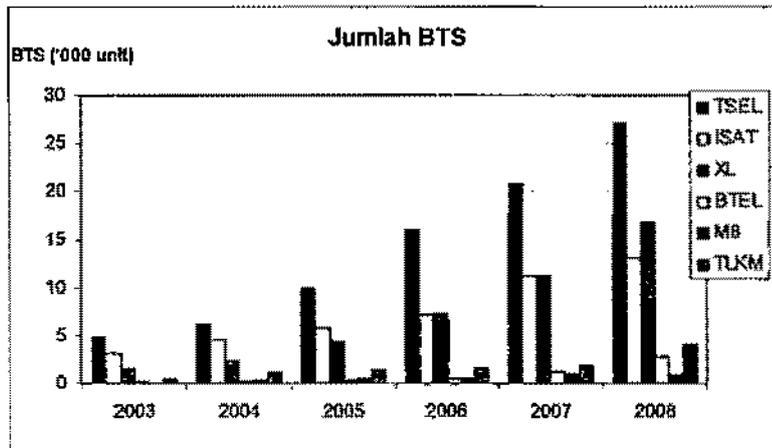


Gambar 4.11 – *Revenue Market Share* Enam Operator

Sumber : Diolah dari Laporan-laporan Tahunan 2003 – 2008

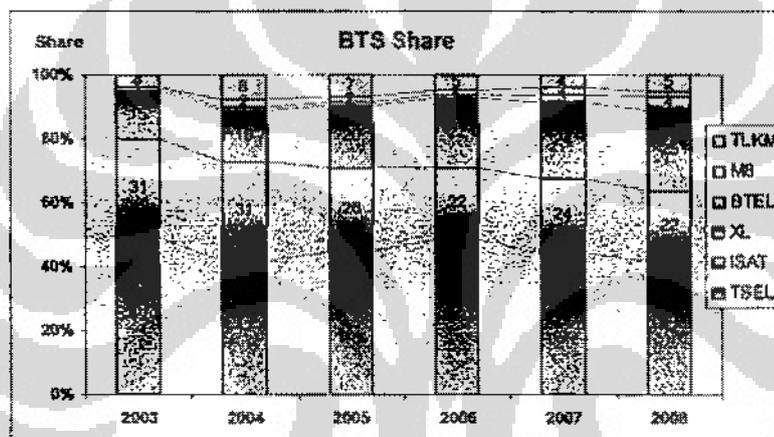
Seiring dengan itu setiap operator mengalami pertumbuhan pendapatan yang sangat memuaskan pula dan sebagaimana disinggung di awal *market-size* industri seluler yang hampir Rp 75 Trilyun semakin meningkatkan atraktif industri. Seperti halnya jumlah pelanggan, maka pertumbuhan pendapatan ini juga dinikmati oleh para operator baru. Meskipun pendapatan ketiga operator terbesar masih tumbuh, namun bila dilihat dari *revenue-market-share*, maka tampak pada gambar 4.11 terjadi penurunan yang cukup berarti. Hal ini menunjukkan bahwa pada industri ini meskipun beberapa operator masih tergolong kecil, namun aktivitas bisnisnya mampu mendorong terjadinya intensitas persaingan yang bertambah tinggi.

Secara umum penyelenggaraan jasa telekomunikasi bergerak sangat tergantung pada aspek-aspek penting seperti cakupan, kualitas dan harga. Cakupan yang luas akan memberikan peluang untuk mendapatkan pelanggan yang lebih banyak. Cakupan luas ini identik dengan kapasitas jaringan telekomunikasi yang dimiliki oleh operator. Dalam pandangan umum, kapasitas jaringan akan mudah diidentifikasi melalui jumlah BTS yang dimiliki oleh operator tersebut. Bila dilihat dari jumlah BTS yang dimiliki, maka tampak pada gambar 4.12 dan gambar 4.13 bahwa penambahan jumlah BTS akan berdampak pada penambahan jumlah pelanggan dan *BTS-share* identik dengan *market-share* yang dimiliki.



Gambar 4.12 – Jumlah BTS Enam Operator

Sumber : Diolah dari Laporan-laporan Tahunan 2003 – 2008

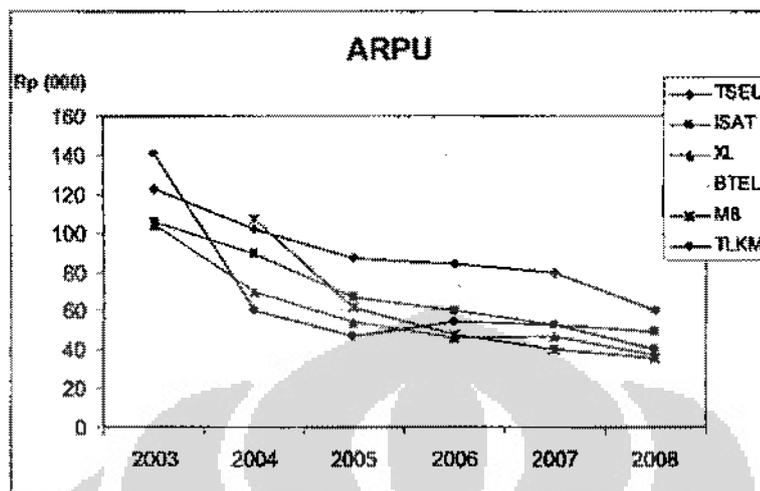


Gambar 4.13 – BTS-Share Enam Operator

Sumber : Diolah dari Laporan-laporan Tahunan 2003 – 2008

Masuknya pemain baru pada industri dengan *incumbent* yang sudah memiliki posisi bersaing yang kuat pada umumnya dilakukan dengan menggunakan strategi *low-cost*. Mekanisme komunikasi yang dilakukan untuk dapat meraih tahapan *brand equity*, sebagian besar dengan menciptakan *brand-awareness* kepada pelanggan yang berorientasi *low-price*. Pada dasarnya upaya yang dilakukan adalah berorientasi pada basis pelanggan dan *subscriber-market-share*. Strategi *attack* yang dilakukan sudah tentu akan mendapatkan respon dari *incumbent* baik secara strategis maupun secara taktis. Secara strategis, pada beberapa operator dilakukan kaji ulang bisnis untuk mempertahankan keunggulan

bersaing. Secara taktis, komunikasi pemasaran dilakukan dengan orientasi *low-price-product*.



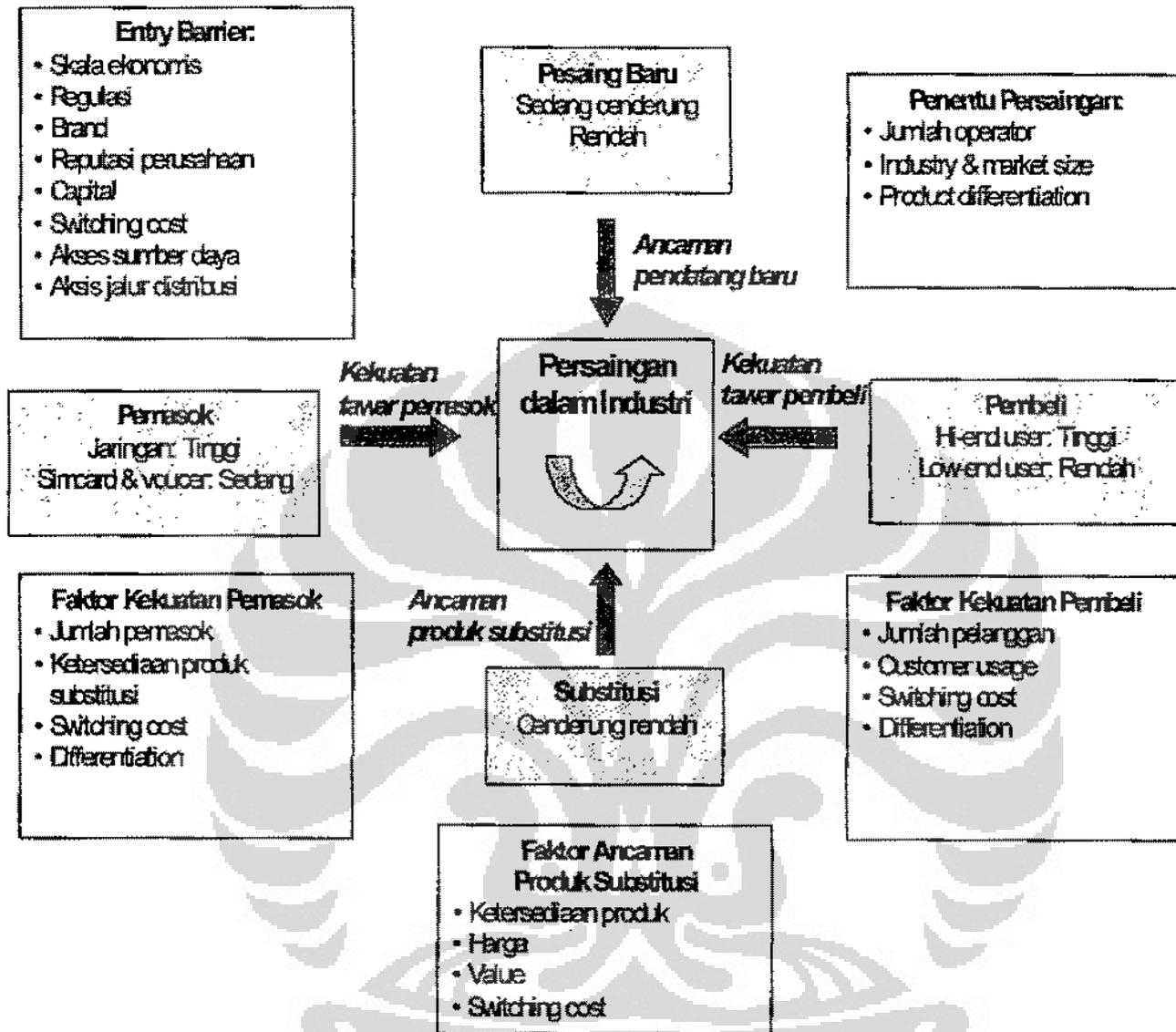
Gambar 4.14 – Perkembangan ARPU Enam Operator

Sumber : Diolah dari Laporan-laporan Tahunan 2003 – 2008

Intensitas persaingan semakin sengit dengan mulai terjadinya *price-war* pada industri. Terjadinya kecenderungan *price-war* ini pada gilirannya menyebabkan baik para operator maupun industri mengalami penurunan rata-rata pendapatan per pelanggan atau *Average Revenue Per User* (ARPU) secara tajam seperti tampak pada gambar 4.14. Penurunan ARPU yang tajam ini bagi sebagian operator menjadi penyebab utama penurunan profitabilitas bisnis.

4.1.3. Rangkuman Lingkungan Eksternal

Dari hasil analisis eksternal yang mencakup analisis industri yang diperkuat oleh analisis lingkungan makro, maka dapat dirangkum dalam gambar *Five-Forces Porter* seperti pada gambar 4.15.



Gambar 4.15 – Five Forcer Porter

Sumber : Dianalisis Penulis berdasarkan Kerangka Lima Kekuatan Porter (1980)

4.2. Analisis Lingkungan Internal

Analisis internal perusahaan dilakukan dalam rangka mengidentifikasi dan menggali dan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Dengan merumuskan kekuatan dan kelemahan, maka perusahaan akan dapat melakukan mengidentifikasi dan mengatasi *gap* yang terjadi antara rumusan yang dihasilkan dari analisis eksternal dengan pemanfaatan kekuatan serta mengatasi kelemahan yang ada. Berbekal informasi dan pemahaman yang lebih baik dan menyeluruh mengenai kesempatan, ancaman, dan karakteristik persaingan yang ada dalam industri tersebut, perusahaan dapat menyusun strategi bersaing yang paling tepat untuk diterapkan dalam menghadapi persaingan industri di masa kini dan masa depan.

4.2.1. Sumber Daya

4.2.1.1. Sumber Daya Berwujud (*Tangible*)

Analisis internal perusahaan dilakukan dengan pendekatan *Resource-Based View* (RBV). Pendekatan ini berfokus pada identifikasi sumber daya yang sulit ditiru dan bersifat *superior*, sehingga menjadi dasar untuk membangun keunggulan bersaing perusahaan. Sumber daya itu secara umum dibagi atas sumber daya yang berwujud (*tangible*) dan sumber daya yang nirwujud (*intangible*).

Sumber daya pertama adalah sumber daya fisik yang dapat dilihat dan dapat diukur jumlah ataupun nilainya. Sumber daya fisik berupa sarana dan fasilitas yang menunjang kebutuhan operasional dalam menyelenggarakan layanan telekomunikasi. Sumber daya ini seperti : BTS beserta dan infrastruktur sipil pendukung lainnya seperti tower, bangunan baik untuk perkantoran maupun untuk perangkat telekomunikasi, serta unit-unit pelayanan bagi pelanggan.

Jumlah BTS yang tersebar diseluruh wilayah nusantara menjadikan kekuatan Indosat memberikan layanan dengan jangkauan yang luas. Di samping itu, BTS yang tersebar di gedung-gedung perkantoran menjadi penguat lainnya dalam memberikan layanan yang berkualitas. Adapun kantor pelayanan yang telah tersebar di seluruh wilayah nusantara, tercakup dalam kantor region (sebanyak 8

kantor), kantor cabang (sebanyak 40 kantor), dan kantor perwakilan (sebanyak 140 kantor). Di samping unit-unit pelayanan yang terdapat pada setiap kantor, maka tersebar pula unit-unit pelayanan yang penyelenggaraannya bekerja sama dengan mitra-mitra.

Sebagai sebuah entitas yang *Full-Network-Service-Provider* (FNSP), maka Indosat memiliki jaringan telekomunikasi yang lengkap dan luas. Di samping jaringan utama penyelenggaraan telekomunikasi bergerak seperti BTS, maka terdapat pula jaringan kabel laut (*submarine-cable*), jaringan serat optik terestrial, serta jaringan yang menggunakan teknologi satelit. Infrastruktur yang lengkap dan berteknologi modern ini menjadi kekuatan yang tidak dimiliki oleh para pesaingnya.

Jumlah karyawan yang terdiri dari karyawan tetap dan karyawan kontrak merupakan sumber daya lainnya. Jumlah ini merupakan modal dasar penggerak roda perusahaan bilamana memiliki kompetensi yang tinggi. Program pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan harus berorientasi pada sasaran perusahaan, baik dalam bidang kepemimpinan, manajemen maupun perkembangan teknologi telekomunikasi. Terdapatnya talenta perusahaan akan menjamin kelangsungan hidup perusahaan secara jangka panjang.

Sumber daya organisasi merupakan bentuk sumber daya yang sangat penting bagi perusahaan, khususnya menyangkut bagaimana penyelenggaraan organisasi perusahaan dilakukan. Sumber daya organisasi mencakup pengaturan perencanaan, pengaturan operasional, pengaturan pelaporan serta pengaturan pengawasan dan pengendalian. Organisasi yang memiliki *good-governance* akan menjamin setiap aktivitas perusahaan akan memberikan dampak positif oleh karena disamping mendorong terjadinya percepatan proses, namun juga mendukung adanya pengendalian sistem. Proses bisnis yang optimal merupakan salah satu perwujudan dari sumber daya organisasi ini.

Aspek finansial merupakan sumber daya penting lainnya yang harus dapat diidentifikasi sebagai salah satu sumber daya internal. Kemampuan finansial akan mendukung kemampuan perusahaan dalam menyelenggarakan aktivitas operasional dan investasi perusahaan. Beberapa ukuran finansial penting menjadi bahan pertimbangan.

4.2.1.2. Sumber Daya Nirwujud (*Intangible*)

Sumber daya tidak berwujud sulit untuk dapat diukur dan dapat terbentuk sejak perusahaan berdiri dan mulai beroperasi sehingga sulit untuk dibeli, ditiru, atau digantikan. Biasanya sumber daya tidak berwujud ini digunakan oleh perusahaan sebagai landasan kapabilitas dan kemampuan inti (*core competence*) perusahaan. Daya saing yang dibangun dari sumber daya dapat bersifat lestari.

Sumber daya teknologi merupakan sebagai sumber daya yang dibangun dari pengetahuan dibidang teknologi yang menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan. Bagi Indosat teknologi merupakan pengetahuan yang telah dibangun, dipelajari dan dikembangkan selama beroperasi lebih dari lima puluh tahun. Sejalan dengan itu, dinamika perkembangan teknologi yang pesat sangat mewarnai pengetahuan yang dimiliki perusahaan. Pengalaman membangun PT Telkomsel bersama-sama dengan PT Telkom pada tahun 90-an merupakan keberhasilan yang tidak ternilai. Pembangunan anak perusahaan lain seperti IM3 yang memiliki teknologi tinggi, maupun mengakuisisi Satelindo menambah daftar kekayaan intelektual yang dimiliki oleh Indosat.

Teknologi atas infrastruktur yang paling lengkap yang dimiliki oleh Indosat dibanding para pesaingnya menggambarkan keparipuraan bidang teknologi yang telah dikuasai oleh Indosat. Di samping bidang teknologi seluler, bidang transmisi serat optik, dan transmisi radio maupun satelit guna menunjang kemampuan perusahaan, merupakan sumber daya yang tidak dapat ditiru.

Di bidang komunikasi data, baik yang konvensional maupun yang berbasis *Internet Protocol (IP)*, memperkuat kemampuan penyelenggaraan jasa ke pelanggan. Sampai saat ini, konfigurasi jaringan berbasis IP yang dimiliki oleh Indosat merupakan konfigurasi yang dipandang paling handal oleh para pakar. Keahlian konfigurasi di bidang ini jauh di atas kemampuan para pesaingnya.

Di samping penguasaan teknologi, kreativitas dan inovasi merupakan sumber daya tak berwujud lainnya. Inovasi dalam penciptaan produk baru atau fitur baru, misalnya, terbukti diakui bahkan oleh para pesaing. Beragam inovasi dalam riset dan pengembangan sering menjadi acuan dalam memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Indosat acapkali menjadi mitra para pemasok produk fitur/layanan dalam riset dan pengembangan, sehingga memperkuat kompetisi di

bidang pengembangan. Tentunya kecepatan implementasi atas hasil inovasi yang dilakukan merupakan kunci penting dalam pemanfaatan sumber daya ini.

Reputasi Indosat sebagai sebuah perusahaan besar selama lima puluh tahun merupakan sumber daya perusahaan yang tidak berwujud yang berpotensi untuk menjadi keunggulan bersaing perusahaan. Reputasi ini harus dapat memberikan manfaat bagi perusahaan tersebut. Kepercayaan konsumen kepada Indosat merupakan hasil pelayanan yang diberikan oleh Indosat mencapai apa yang disebut *go-beyond satisfaction*. *Corporate brand* Indosat yang positif kuat, merupakan modal penting keunggulan bersaing. Reputasi yang positif ini menjadi suatu bentuk kepercayaan akan kualitas layanan yang diberikan dan sekaligus kapabilitas Indosat dalam memberikan pelayanan maksimal. Di samping kepercayaan oleh konsumen, maka kepercayaan oleh mitra usaha telah terwujud dalam bentuk-bentuk kemitraan yang dilakukan.

4.2.2. Kapabilitas dan Kompetensi

Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan membutuhkan kapabilitas pengelolaan dan pemanfaatannya. Oleh karena itu, bagi Indosat selain memiliki sumber daya seperti yang telah dibahas di atas, maka harus pula memiliki kemampuan untuk mengolah dan memanfaatkannya. Dengan demikian akan dapat menghasilkan sesuatu yang mempunyai nilai atau manfaat penting bagi *stakeholder*. Kemampuan untuk dapat mengelola atau mensinergikan sumber daya yang dimilikinya menjadi suatu produk atau jasa yang memberikan nilai tambah bagi konsumen merupakan bentuk kapabilitas atau kompetensi Indosat. Sebagai perusahaan yang besar dan memiliki reputasi, maka dinamika yang terjadi memberikan pembelajaran bagi organisasi Indosat. Dengan sendirinya kapabilitas Indosat telah terbukti dalam setiap perjalanan dan transformasi yang dialami.

Dalam lima puluh tahun perjalanannya, Indosat telah melakukan transformasi yang beragam. Indosat memiliki kapabilitas melakukan transformasi baik di bidang teknologi, regulasi, pelayanan, operasional dan sumber daya manusia. Sejak melakukan transformasi dari perusahaan penyelenggaran sambungan operator menjadi sambungan langsung, kemudian transformasi menjadu sebuah BUMN, kemudian transformasi bisnis menjadi FNSP, kemudian

BUMN pioner yang menawarkan sahamnya di pasar modal, dan terakhir adalah transformasi bisnis menjadi perusahaan berorientasi seluler.

Kapabilitas yang dimiliki oleh Indosat menjadi kompetensi inti (*core competence*) yang sulit ditiru atau dibeli oleh pesaing. Nilai-nilai yang terkandung dalam *values* perusahaan (Insan Gemilang) merupakan salah satu pondasi tatanan tak wujud Indosat. Kompetensi ini merupakan perwujudan kapabilitas dalam memastikan daya saing secara jangka panjang.

Kapabilitas Indosat dibangun melalui suatu proses yang sejalan dengan perjalanan *learning organization*. Kemampuan dalam mengembangkan infrastruktur jaringan telekomunikasi yang lengkap dan modern merupakan kemampuan utama. Kemampuan dalam membangun kemitraan dengan berbagai pihak, merupakan modal dasar dalam menggunakan keunggulan bersama mitra-mitra. Kemampuan untuk melakukan kreativitas dan inovasi produk dan fitur, sampai dapat digunakan oleh konsumen sesuai dengan kebutuhan dan keinginannya, merupakan kapabilitas yang menjadi andalan Indosat. Kemampuan menyiapkan sumber daya manusia yang bertalenta dan memiliki dedikasi tinggi, adalah kapabilitas yang membedakan dengan pesaingnya. Kemampuan merumuskan dan menerapkan strategi bisnis yang acapkali diikuti oleh pesaing serta kemampuan membangun sinergi antar bisnis.

4.3. Analisis Visi, Misi dan Sasaran

4.3.1. Analisis Visi dan Misi

Pada bab sebelumnya telah ditinjau visi, misi dan tata nilai perusahaan. Visi Indosat sebagaimana telah disebutkan yaitu merupakan perwujudan *strategic intent* menjadi perusahaan yang FNSP yang berorientasi pada bisnis nirkabel. Visi Indosat tersebut adalah "*To be the provider of choice for information and communication solutions in Indonesia*" atau menjadi perusahaan penyedia solusi informasi dan komunikasi pilihan di Indonesia.

Dari jabaran *statement of vision* ini tampak bahwa Indosat berorientasi memberikan layanan produk dan solusi informasi dan komunikasi yang lengkap. Menurut pihak manajemen perusahaan, *intention* menjadi pilihan diwujudkan

dalam bentuk *Top of Mind* pelanggan dalam menyediakan produk, layanan, dan solusi informasi dan komunikasi tersebut. Di samping itu, konfirmasi lebih lanjut atas pandangan pihak manajemen ini, disebutkan bahwa apa yang menjadi cita-cita Indosat adalah menawarkan produk dan layanan yang dapat meningkatkan kualitas hidup masyarakat.

Pembahasan lebih dalam dengan pihak manajemen atas misi dan visi perusahaan, visi yang menggambarkan cita-cita jangka panjang ini, merupakan perwujudan hakekat Indosat saat dibangun, kemudian menjalankan beragam transformasi perusahaan, sehingga meskipun dinamis, visi ini masih sangat relevan. Perwujudan ini berupa upaya untuk menyediakan dan mengembangkan produk, layanan dan solusi inovatif dan berkualitas untuk memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi pelanggan. Upaya untuk meningkatkan *shareholder value* secara terus-menerus. Kemudian upaya untuk mewujudkan kualitas kehidupan *stakeholder* yang lebih baik.

4.3.2. Analisis Sasaran Strategik

Dalam mencapai visi jangka panjang ini, Indosat merumuskan berbagai sasaran strategik sebagai lompatan yang harus dilalui (*milestone*). Dalam rencana induk perusahaan (*grand strategy*) disebutkan bahwa sasaran strategi Empat-Pilar (Laporan Tahunan PT Indosat, 2008) bagi Indosat merupakan langkah-langkah yang harus dilakukan secara simultan dan sinergis. Bagi Indosat, langkah-langkah yang diwujudkan dalam strategi secara jangka pendek adalah bagaimana mendapatkan kinerja yang unggul dibanding para pesaingnya dalam industri, atau dikatakan mendapatkan *above average performance (AAP)*. Sementara itu, secara jangka panjang strategi ini sangat penting dapat memberikan kepastian akan keunggulan bersaing yang lestari atau *sustainable competitive advantage (SCA)*. Dengan demikian, mendapatkan *above average performance* dan *sustainable competitive advantage* merupakan sasaran formulasi strategi bersaing Indosat.

Tim Manajemen Strategik yang merupakan *think-tank* manajemen perusahaan menyatakan bahwa bisnis seluler merupakan bisnis inti yang dilakukan oleh Indosat. Adapun bisnis *fixed* merupakan bisnis yang bersifat *legacy* (warisan) yang pada saatnya nanti akan ditinggalkan. Sementara itu

komunikasi data merupakan bisnis yang bersifat solusi informasi. Tren teknologi mengindikasikan bahwa konvergensi teknologi akan menciptakan bisnis komunikasi data nirkabel berkecepatan tinggi. Tren ini menunjukkan bahwa kunci keberhasilannya pelayanan telekomunikasi di masa depan terletak pada unsur ketersambungan (*connectivity*), pergerakan (*mobility*), lebar pita frekuensi (*bandwidth*) dan konvergensi/integrasi (*integration/convergency*).

Sasaran penguatan infrastruktur merupakan suatu keharusan agar dapat menyelenggarakan bisnis ini secara unggul. Infrastruktur dimaksud mencakup infrastruktur jaringan telekomunikasi dan infrastruktur teknologi informasi. Di samping sasaran strategis yang bersifat terwujud, maka sasaran strategis tak berwujud merupakan modal dasar menciptakan keunggulan daya saing. Sumber daya manusia ditempatkan sebagai salah satu sasaran strategi. Pengembangan ke arah *human capital* merupakan orientasi yang akan mendorong pertumbuhan bisnis.

Sasaran stratejik Indosat menitikberatkan pada pertumbuhan secara berkesinambungan. Pertumbuhan ini dicapai melalui *milestone* jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang sehingga memberikan *above average performance* dan *sustainable competitive advantage* secara simultan. Secara jelas sasaran ini seperti tampak pada tabel 4.6. Pada kondisi asumsi tiga sampai lima tahun ke depan, maka sasaran pertumbuhan yang ditetapkan Indosat adalah pada kisaran sampai lima persen di atas pertumbuhan industri.

Tabel 4.6 – Sasaran Stratejik

Pertumbuhan	Sasaran	
	<i>CAGR</i> 3 Tahun	<i>CAGR</i> 5 Tahun
Pendapatan (<i>revenue</i>)	12%	17%
Pelanggan (<i>subscriber</i>)	11%	12%

Sumber: Diolah dari Hasil Interview

4.4. Analisis dan Formulasi Strategi

4.4.1. Analisis *SWOT*

Dari hasil analisis eksternal yang mencakup analisis lingkungan makro dan lingkungan industri, serta analisis internal yang mencakup sumber daya dan kapabilitas, maka dilakukan perumusan analisis *SWOT*. Empat aspek ini sangat penting guna merumuskan strategi yang tepat yang dapat digunakan oleh Indosat yang diselaraskan dengan *strategic intent* yang telah ditetapkan.

4.4.1.1. Evaluasi Faktor Eksternal (Peluang dan Ancaman)

Hasil analisis eksternal, baik mencakup lingkungan makro dan lingkungan industri, sebagaimana telah dirangkum dalam *Five-Forces Porter*, memberikan indikasi-indikasi penting yang dapat dirumuskan sebagai faktor-faktor yang berpengaruh. Faktor-faktor penting yang dapat menjadi peluang bagi Indosat mencakup :

- i. Pertumbuhan pasar seluler yang masih positif merupakan peluang untuk meningkatkan dan sekaligus memperkuat basis pelanggan.
- ii. Prediksi pertumbuhan ekonomi yang masih positif, meski tidak terlalu menggembirakan. Pertumbuhan ini secara agregat pasar telekomunikasi akan memberi dampak munculnya pasar-pasar yang potensial
- iii. Terdapatnya tren penggunaan telepon genggam oleh hampir sebagian besar kalangan masyarakat dengan spektrum segmen yang lebih luas. Di sisi lain pergeseran kondisi sosial di masyarakat menciptakan kebutuhan akan telekomunikasi menjadi bukan kebutuhan tersier, namun sekunder.
- iv. Perkembangan teknologi yang mendukung adanya layanan jasa yang lebih inovatif sehingga dapat diterima dan dibutuhkan konsumen
- v. Produk-produk komplemen berupa perangkat telepon genggam mengalami pertumbuhan yang signifikan. Bila di satu sisi merupakan dampak dari kebutuhan akan jasa telekomunikasi, namun di sisi lain menjadi penyebab munculnya kebutuhan jasa lainnya seperti komunikasi berkecepatan tinggi.

Adapun faktor-faktor eksternal yang dapat menjadi ancaman bagi Indosat mencakup :

- i. Industri yang mengalami persaingan semakin ketat. Terdapatnya sepuluh pemain dalam industri ini, meskipun tergolong kecil, namun pada industri telekomunikasi mengindikasikan intensitas persaingan yang tinggi. Bila dibandingkan dengan negara-negara lain, maka jumlah operator di Indonesia tergolong banyak.
- ii. Di samping itu, adanya konvergensi dalam rivalitas antara GSM dan CDMA mendorong terjadinya kompetisi *low-cost*. Pada gilirannya terjadinya kompetisi yang berbasis tarif, akan menekan profitabilitas industri.
- iii. Masih mahalnya perangkat yang mendukung layanan berbasis komunikasi data berkecepatan tinggi. Kebutuhan konvergensi yang membutuhkan komunikasi data cepat ini, akan terhambat dengan masih relatif belum terjangkau secara merata harga perangkat telepon genggam dimaksud.
- iv. Mulai jenuhnya pasar di kota-kota besar. Di sisi lain kebutuhan di kota-kota besar, bukan sekedar mobilitas namun juga solusi informasi melalui komunikasi data nirkabel berkecepatan tinggi yang dapat mendukung kelancaran aktivitas.
- v. Adanya campur tangan dari pemerintah berupa regulasi-regulasi baik yang mengatur masalah lisensi dan perijinan, maupun yang mengatur masalah operasional yang dapat menghambat perumusan rencana bisnis. Pengawasan atas tarif, misalnya, menjadi kendala perumusan strategi atas tarif. Disamping itu, beragam regulasi di daerah menjadi hambatan dalam perluasan kapasitas.
- vi. Wilayah Indonesia yang sangat luas, sehingga membutuhkan investasi yang tinggi untuk meningkatkan cakupan dan kapasitas.

4.4.1.2. Evaluasi Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan)

Adapun hasil analisis internal yang mencakup analisis sumber daya, kapabilitas dan kompetensi, memberikan indikasi-indikasi penting yang dapat dirumuskan sebagai faktor-faktor kekuatan dan kelemahan yang perlu

dipertimbangkan pula. Faktor-faktor penting yang dapat menjadi kekuatan bagi Indosat mencakup :

- i. Saat ini merupakan "*the strong number two*", dengan pangsa pasar yang cukup besar.
- ii. *Corporate brand* dan reputasi yang kuat di mata para stakeholder. Reputasi ini akan menjamin kelancaran setiap kemitraan yang dilakukan oleh Indosat, baik dengan para pemasok, dengan mitra aliansi, maupun dengan mitra-mitra distributor.
- iii. Pengalaman yang telah terbukti sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar. Berbagai transformasi yang dilakukan mencerminkan *organization-learner* yang handal.
- iv. Sumber daya manusia yang mencukupi dan kompeten untuk menjalankan bisnis. SDM yang unggul ini sangat didukung oleh sistem pengelolaan SDM yang berbasis *human capital* dan penciptaan talenta yang sangat menentukan keberhasilan perusahaan di masa mendatang.
- v. Saat ini merupakan operator penyelenggara telekomunikasi yang terlengkap dengan jaringan yang FNSP. Infrastruktur *backbone* yang lengkap mencakup kabel laut, serat optik terestrial, radio dan satelit akan mendukung akses dan penyelenggaraan telekomunikasi nirkabel.
- vi. Inovasi di bidang produk dan pemasaran dengan ragam program yang intensif dan agresif ditawarkan kepada masyarakat dan pelanggan pada khususnya.

Sementara itu faktor-faktor penting yang dapat menjadi kelemahan Indosat mencakup :

- i. Meskipun terjadi pertumbuhan jumlah pelanggan yang tinggi, namun terdapat kecenderungan adanya penurunan ARPU sebagai dampak dari terjadinya model *low-cost* di industri.
- ii. Jumlah pelanggan yang besar ini sebagian besar adalah pelanggan prabayar yang sangat rentan untuk *churn*, sehingga memiliki loyalitas yang cenderung rendah. Adapun upaya retensi pada prabayar ini akan membutuhkan sumber daya finansial yang cukup besar.
- iii. Kecenderungan orientasi pada pasar ritel, dapat menyebabkan hilangnya peluang mendapatkan profit yang premium dari pasar tertentu. Pada pasar

- korporat dan komunitas, sebetulnya peluang mendapatkan profit premium dan kepastian loyalitas perlu menjadi prioritas
- iv. Pengembangan jaringan dan kapasitas membutuhkan investasi yang besar, di sisi lain perusahaan harus memperhatikan kemampuan keuangan

4.4.1.3. Analisis Matriks *SWOT*

Dari perumusan faktor-faktor eksternal dan faktor-faktor internal, maka secara komprehensif rumusan ini dituangkan dalam Matriks *SWOT* pada tabel 4.7. Mengacu pada strategi empat kuadran *SWOT* ini, maka dapat dirumuskan berbagai alternatif yang mencakup strategi *SO*, strategi *ST*, strategi *WO*, dan strategi *WT*.

Analisis *SWOT* memberikan rumusan atas empat pilihan strategi bagi Indosat. Keempat strategi dimaksud yaitu strategi bertumbuh (*growth strategy*) yang mencerminkan pemanfaatan kekuatan internal atas peluang yang timbul (*strength-opportunities*), strategi stabil yang mencerminkan upaya mengatasi kelemahan sambil memanfaatkan berbagai peluang yang timbul timbul (*weakness-opportunities*), strategi diversifikasi yang mencerminkan upaya memanfaatkan peluang pada kondisi timbulnya ragam ancaman (*strength-threats*), serta strategi bertahan yang mencerminkan upaya mengatasi kelemahan pada kondisi munculnya ragam ancaman (*weakness-threats*).

Keempat strategi di atas dapat dipilih dengan berbagai pertimbangan serta implikasi yang perlu mendapat perhatian penuh Manajemen Indosat. Mengacu pada sasaran strategik, maka Manajemen Indosat memandang dua strategi pertama yaitu strategi bertumbuh dan strategi stabil merupakan pilihan yang sangat relevan. Di satu sisi strategi stabil akan dapat memastikan bahwa dalam tiga sampai lima tahun ke depan industri akan masih memberikan pertumbuhan yang signifikan, sementara itu sampai saat ini turunnya pendapatan saat ini hanyalah imbas dari adanya krisis ekonomi global. Di sisi lain, indikator makro memberikan indikasi pertumbuhan untuk tiga sampai lima tahun ke depan yang mendukung pencapaian sasaran pertumbuhan Indosat.

Tabel 4.7 – Analisis SWOT

	Faktor Internal	
	<p><u>Kekuatan (Strength)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • "the strong number two", dengan pangsa pasar yang cukup besar. • <i>Corporate brand</i> dan reputasi yang kuat menjamin kelancaran setiap kemitraan. • Pengalaman transformasi yang dilakukan mencerminkan <i>organization-learner</i> yang handal. • Sumber daya manusia yang mencukupi dan kompeten didukung oleh sistem pengelolaan SDM yang berbasis <i>human capital</i> • Operator penyelenggara telekomunikasi yang FNSP. • Inovasi di bidang produk dan pemasaran 	<p><u>Kelemahan (Weak)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kecenderungan penurunan ARPU sebagai dampak dari terjadinya model <i>low-cost</i> di industri. • Dominasi pelanggan prabayar yang sangat rentan untuk churn • Kecenderungan orientasi pada pasar ritel, yang tidak memberikan profit yang premium • Investasi yang besar untuk pengembangan jaringan dan kapasitas
Faktor Eksternal		
<p><u>Peluang (Opportunities)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pertumbuhan pasar seluler yang masih positif • Prediksi pertumbuhan ekonomi yang masih positif. • Trend penggunaan telepon genggam oleh hampir sebagian besar kalangan masyarakat • Perkembangan teknologi yang mendukung layanan jasa yang lebih inovatif • Produk-produk komplemen yang tumbuh signifikan. 	<p><u>Strategi Pertumbuhan (SO)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan cakupan dan kapasitas jaringan • Melakukan pengembangan produk dan program secara agresif • Meningkatkan akuisisi pelanggan dan menciptakan pasar baru 	<p><u>Strategi Stabil (WO)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mendorong pertumbuhan pendapatan pada pasar ekisting • Program peningkatan usage • Ekspansi pada pasar korporat dan komunitas.
<p><u>Ancaman (Threats)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Industri yang mengalami persaingan semakin ketat. • Konvergensi dalam rivalitas antara GSM dan CDMA mendorong terjadinya kompetisi <i>low-cost</i>. • Masih mahalnya perangkat pendukung layanan berbasis komunikasi data berkecepatan tinggi. • Mulai jenuhnya pasar di kota-kota besar. • Regulasi-regulasi kurang menguntungkan • Wilayah Indonesia yang sangat luas 	<p><u>Strategi Diversifikasi (ST)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan produk turunan yang <i>low-cost</i> • Aliansi vertikal baik dengan pemasok maupun dengan mitra distributor • Optimalisasi kapasitas eksisting melalui produk diversifikasi 	<p><u>Strategi Bertahan (WT)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Program efisiensi pemasaran dan distribusi. • Program <i>low budget high impact</i> • <i>Spin-off</i> beberapa jaringan pelayanan.

Sumber : Dianalisis Penulis berdasarkan Kerangka Analisis SWOT

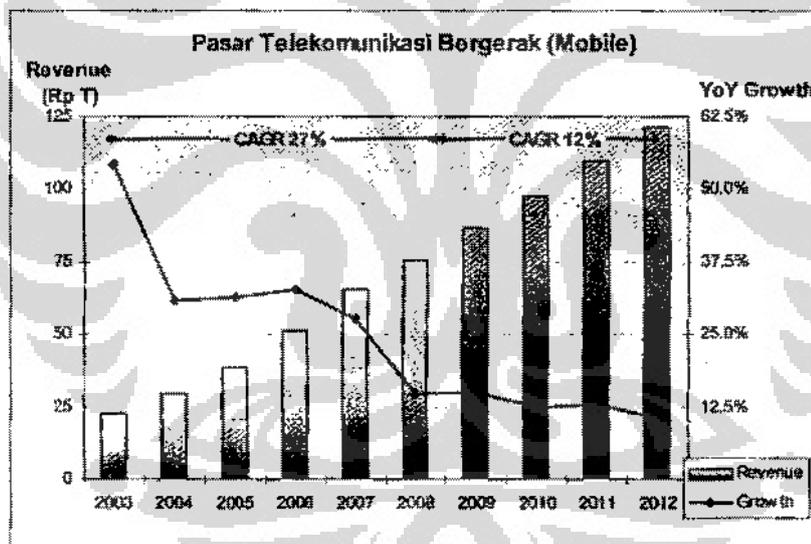
Bila ditinjau dari pertumbuhan yang masih tinggi untuk industri, ditambah sinyal indikator ekonomi yang cenderung positif untuk tiga sampai lima tahun ke depan sebagaimana prediksi Bank Indonesia, maka peluang yang cukup tinggi ini menjadi faktor penting pilihan strategi. Di samping itu, industri telekomunikasi yang sangat dipengaruhi perkembangan teknologi pada satu sisi akan mendorong terjadinya pergeseran pola perilaku masyarakat dan dunia usaha selaku pengguna. Dengan kata lain peluang yang tinggi ini harus dapat dimanfaatkan sebesar-besarnya oleh Indosat.

Dari aspek kekuatan internal yang telah terbukti dalam perjalanan transformasi Indosat sehingga dapat tetap bertahan dan bahkan tumbuh secara kontinu, menunjukkan perkembangan lingkungan yang dinamis akan dapat dilalui oleh Indosat dengan tingkat pertumbuhan yang baik. Meskipun saat ini berada pada posisi "*number two*", namun kekuatan *corporate-brand* dan *corporate-image*, menunjukkan kekuatan "*the strong-number two*". Kekuatan ini didukung pula oleh sumber daya dan kapabilitas baik pada aspek infrastruktur sebagai penyelenggara telekomunikasi yang lengkap (*FNSP*), maupun oleh sumber daya manusia yang memadai dari aspek jumlah dan kompetensi. Dengan sasaran pertumbuhan, maka dipastikan akan dapat menangkap peluang yang timbul, memanfaatkan kekuatan internal untuk mengoptimalkannya mencapai sasaran pertumbuhan melalui penguatan dan pengembangan produk, pengembangan dan penguasaan pasar, serta peningkatan profitabilitas secara berkelanjutan. Untuk itu, strategi bertumbuh merupakan prioritas utama yang harus dipilih.

4.4.2. Analisis Strategi Pasar-Produk

Strategi pertumbuhan merupakan strategi yang dihasilkan dari formulasi yang berlandaskan pada tatanan makro. Implementasi strategi pertumbuhan dapat dilakukan melalui pertumbuhan organik dan pertumbuhan non-organik. Pertumbuhan organik dilakukan pada tatanan pasar dan produk, yaitu strategi pertumbuhan melalui pertumbuhan pada pasar yang ada, pertumbuhan pada pasar baru, dan pertumbuhan pada produk baru. Pertumbuhan non-organik dilakukan melalui konsolidasi, yaitu melalui strategi horisontal dan vertikal.

Bila ditinjau dari sasaran stratejik, maka strategi pertumbuhan yang relevan adalah melalui pertumbuhan organik. Adapun dalam pertumbuhan ini perlu diformulasikan berdasarkan pada lingkup produk, pasar, dan geografis. Pendefinisian ulang atau konfirmasi atas lingkup ini perlu dilakukan mengingat formulasi strategi yang nantinya akan didapatkan sangat bergantung pada *intention* Indosat. Pembahasan bersama Tim Perencanaan Stratejik mengindikasikan bahwa lingkup produk saat ini beserta beragam variasi produk barunya masih relevan. Kebutuhan dan keinginan masyarakat selaku pengguna jasa, sangat tergantung pada seberapa jauh perusahaan memberikan *customer education* akan tren teknologi. Adapun dari aspek pasar, sangat terbuka luas beragam pasar dengan segmen yang lebih lengkap. Segmentasi penting untuk mengidentifikasi beragam peluang atas segmen yang terbentuk. Sementara itu, aspek geografis, terdiri dari daerah geografis di Pulau Jawa dan luar Pulau Jawa.



Gambar 4.16 – Proyeksi *Market Size* Pasar Telekomunikasi Bergerak

Sumber : Diolah dari Rangkuman *Investor Analyst*

Dalam kurun waktu enam tahun terakhir, pasar telekomunikasi bergerak mencapai pertumbuhan pendapatan dengan *CAGR* sekitar 27% seperti tampak pada gambar 4.16. Proyeksi untuk lima tahun ke depan yang diberikan oleh beberapa analis investor menunjukkan pertumbuhan masih positif dan cukup signifikan dengan *CAGR* hampir 12%. Hal ini diyakini oleh Manajemen Indosat,

bahwa pertumbuhan tersebut merupakan pertumbuhan minimum yang dapat dicapai oleh industri. Manajemen memandang bahwa bila indikator ekonomi nasional memberikan sinyal lebih baik lagi dari yang telah diprediksi, maka pertumbuhan industri ini harus dapat dicapai secara lebih agresif lagi oleh perusahaan.

4.4.2.1. Analisis *Competitive Profile*

Proyeksi pertumbuhan industri yang positif merupakan peluang yang harus dapat dimanfaatkan oleh Indosat dengan kekuatan internal yang dimiliki. *Market size* yang masih cukup tinggi pada industri, mendorong setiap operator melakukan beragam strategi agresifnya. Jumlah operator yang relatif banyak dibandingkan dengan struktur industri di negara-negara lain, serta kecenderungan *price-war* yang terjadi yang menyebabkan tingkat rivalitas yang tinggi, masih dapat dieliminasi oleh tingkat pertumbuhan industri yang masih baik ini.

Tabel 4.8 – *Market Share Profile*

<i>Competitive Profile</i>		<i>Relative Market Share (%)</i>		
		<i>Subscriber</i>	<i>Revenue</i>	<i>BTS</i>
Telkomsel	TSEL	43.2	50.3	40.9
Indosat	ISAT	24.1	23.6	22.1
Excelcom	XL	17.2	16.0	25.3
Bakrie Tel	BTEL	4.8	3.7	4.2
Mobile 8	M8	2.2	1.2	1.4
Telkom	TLKM	8.4	5.1	6.1

Sumber : Diolah dari Laporan Tahunan 2008

Strategi yang dipilih adalah sangat penting dalam rangka pemanfaatan peluang. Untuk dapat mengambil manfaat sebesar-besarnya dari industri yang masih tumbuh ini, Indosat harus dapat menciptakan posisi bersaing yang kuat dari profile persaingan (*competitive profile*) di industri. Dalam industri telekomunikasi bergerak, profile bersaing ini dapat diidentifikasi berdasarkan faktor-faktor pangsa pasar (*market share*) yang secara garis besar adalah penguasaan atas pendapatan

(*revenue market share*), penguasaan atas jumlah pelanggan (*subscriber market share*), dan penguasaan atas infrastruktur BTS (*BTS share*) sebagaimana tampak pada tabel 4.8.

Bila dilihat dari *share profile* relatif di antara para operator, maka Indosat memiliki posisi yang cukup kuat dengan berada pada posisi kedua atas *revenue market share* dan *subscriber market share*. Namun bila ditinjau dari *BTS share*, maka Indosat berada pada posisi ketiga setelah XL. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun Indosat memiliki *BTS share* yang relatif lebih rendah sedikit, namun strategi yang ditempuh oleh Indosat memberikan *performance* lebih baik dibandingkan kompetitor terdekatnya tersebut. Keunggulan kompetitif ini terutama didapatkan sebagai hasil dari formulasi strategi produk dan pasar yang relatif lebih baik.

Sejalan dengan internal rivalitas yang semakin tinggi, pertumbuhan belanja modal operator lain mendorong terjadinya pergeseran atas kapasitas infrastruktur yang dimiliki (*BTS share*). Hal ini memberikan indikasi pelemahan posisi untuk periode ke depan. Beberapa pihak masih memandang bahwa kapasitas infrastruktur yang dimiliki relatif akan berpengaruh terhadap perolehan jumlah pelanggan di pasar (*subscriber share*), yang selanjutnya akan berdampak pula pada besarnya pangsa pendapatan (*revenue share*) yang akan didapat. Sebagai landasan formulasi strategi, Indosat sudah barang tentu harus mempertimbangkan *BTS share* ini sebagai faktor penting dalam kompetisi industri untuk mendapatkan *subscriber market share* dan *revenue market share*.

4.4.2.2. Analisis Pilihan Strategi

Indosat harus dapat memanfaatkan pertumbuhan industri yang positif, dengan memanfaatkan posisi bersaing saat ini meski terdapat kecenderungan pelemahan posisi bersaing ke depan, melalui strategi intensif. Strategi ini dapat dilakukan melalui inisiatif-inisiatif penting sebagai berikut :

- i. Melakukan penetrasi yang intensif atas pasar yang ada saat ini.
- ii. Melakukan pengembangan pasar baru pada industri yang masih tumbuh ini.
- iii. Melakukan pengembangan produk baru agar mendapat perolehan pangsa.

Strategi intensif dilakukan dengan mempertimbangkan karakteristik pasar dan produk. Bila ditinjau dari karakteristik pasar-produk, maka produk yang ditawarkan Indosat dapat dikategorikan seperti pada tabel 4.9.

Tabel 4.9 – Karakteristik Pasar dan Produk

Karakteristik Produk	Karakteristik Pasar/Pelanggan
Jasa dasar (<i>basic services</i>): - Starterpack : IM3, Mentari, Matrix - Suara dan sms	- Mass/retail, Regions & Branches (kota-kota besar) - Individual pengguna awal layanan telco
Program paket: - Pake Komunitas	- Komunitas atau kelompok dengan kolektivitas tinggi
Jasa Nilai Tambah (<i>VAS</i>) : - VAS, Sms-VAS, Content-VAS, Content-SMS, e-Wallet	- Individu pengguna ragam <i>feature telco</i> - Individu/kelompok pengguna intensif sistem informasi
Jasa Komunikasi Data : - Internet Access - Wireless-network Solutions	- Korporat, kelompok dan individu pengguna layanan telco untuk transaksi - Korporat pengguna layanan solusi

Sumber: Dianalisis dari Laporan Tahunan 2008

Berdasarkan portofolio produk di atas, maka ketiga inisiatif pasar-produk dapat dievaluasi mengacu pada matriks pada gambar 4.10. Produk yang ditawarkan saat ini, khususnya produk dasar (*basic service*) yaitu berupa suara dan sms, masih diperlukan dan diinginkan oleh pasar. Nomor perdana (*starterpack*) merupakan keharusan bagi pelanggan untuk dapat melakukan percakapan. Adapun tingkat penetrasi yang tinggi, terjadi di kota-kota besar. Tingkat perekonomian yang berada pada kondisi pelambatan, pada satu sisi mendorong terjadinya pola penggunaan telekomunikasi yang didasarkan pada *budget-oriented*. Sementara itu, beragam program pemasaran yang menawarkan produk-produk *low-cost* pada sisi yang lain, mendorong terjadinya pola penggunaan nomor telepon "sekali pakai" (*calling card*) khususnya pada segmen mass/retail. Dengan demikian, tingkat penetrasi pasar riil masih jauh lebih rendah dibandingkan yang tampak pada data statistik. Sementara itu, produk turunan seperti jasa nilai tambah (*VAS*) dan *internet mobile*, memberikan indikasi yang

positif hanya di kota-kota besar. Penetrasi produk-produk yang ada (*existing product scope*) atas pasar yang ada (*existing market scope*) masih memiliki tingkat *attractiveness* yang tinggi. Untuk itu, strategi penetrasi pasar (*market penetration*) masih memberikan pertumbuhan yang relatif tinggi.

Tabel 4.10 – Evaluasi Pasar – Produk

		EXISTING PRODUCT SCOPE				NEW PRODUCT SCOPE		
		Basic Services	Basic Packet Services	VAS	Internet	SMS-Based Content	VAS Content	Solutions
EXISTING MARKET SCOPE	Regions & Branches - Big Cities	●	●	●	●	●	●	●
	Mass/Retails	●	●	●	●	●	●	○
NEW MARKET SCOPE	New Area (Outside Java)	●	●	●	●	○	○	○
	New Segment (Corporate, Community)	●	●	●	●	●	○	○

● Hi-attractiveness
 ● Med-attractiveness
 ○ Lo-attractiveness

Sumber: Dianalisis dari Hasil Interview

Perkembangan wilayah yang menuju kemandirian berlandaskan otonomi daerah, mendorong pergeseran pertumbuhan ekonomi nasional yang sebelumnya lebih terkonsentrasi pada kota-kota besar. Perkembangan ini sudah tentu menciptakan peluang pasar akan produk di daerah urban dan luar Pulau Jawa yang selama ini cenderung menuju kejenuhan di kota-kota besar terutama di Pulau Jawa. Kondisi ini mendorong operator telekomunikasi meningkatkan kapasitas dan ekspansi di wilayah yang berkembang tersebut. Upaya menciptakan skala ekonomi, meski hanya pada jasa dasar, pada gilirannya akan meningkatkan perolehan pangsa pasar.

Perkembangan teknologi telekomunikasi yang pesat sebagaimana telah dikupas pada bagian-bagian sebelumnya, mengindikasikan ragam potensi munculnya kebutuhan dan keinginan pasar. Kebutuhan yang lebih dari sekedar jasa dasar percakapan dan sms, tumbuh sejalan dengan perkembangan pola hidup masyarakat terutama di kota-kota besar. Perkembangan dan pertumbuhan *demand* untuk jasa non-dasar ini terjadi pada segmen perusahaan/usaha (*corporate/soho*)

dan segmen komunitas (*community*). Kebutuhan ini dapat dipenuhi meski hanya melakukan modifikasi atas jasa dan *feature* yang ada saat ini sehingga sesuai dengan kebutuhan pasar. Hal yang paling penting dari memanfaatkan peluang ini adalah melakukan segmentasi yang lebih rinci, lengkap dan fokus sehingga ragam kebutuhan ini akan dengan mudah dapat diidentifikasi. Sebagai hasilnya, maka pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan dengan efektif.

Karakteristik yang digambarkan dari kedua kondisi di atas, yaitu inisiatif melakukan perluasan pasar ke wilayah-wilayah potensial, serta segmentasi pasar yang lebih optimal, akan dapat memanfaatkan kekuatan produk yang ada saat ini untuk meraih peluang pangsa pasar pendapatan (*revenue share*) yang lebih baik. Manajemen meyakini bahwa dalam lima tahun ke depan perusahaan akan mendapatkan *above-average-return* bila memanfaatkan peluang ini. Hal ini menunjukkan tingginya tingkat *attractiveness* produk yang ada terhadap potensi wilayah lain. Di samping itu kebutuhan modifikasi jasa dan *feature* bagi segmen lain memperkuat tingkat *attractiveness* ini. Untuk itu, strategi perluasan pasar (*market development*), akan memberikan pertumbuhan yang relatif tinggi pula.

Bila ditinjau dari tren teknologi telekomunikasi sebagaimana dikupas pada analisis faktor teknologi, maka peluang munculnya faktor pendorong kebutuhan akan sejalan dengan perkembangan dunia usaha. Perkembangan dunia usaha yang makin dinamis dan membutuhkan dukungan infrastruktur yang handal dan mendukung pengambilan keputusan yang cepat, di satu sisi menciptakan kebutuhan akan jasa non-dasar dan bahkan jasa yang berorientasi pada solusi. Di sisi lain, perkembangan teknologi telekomunikasi dan informatika mendorong terjadinya *life-cycle* teknologi yang semakin pendek sehingga membutuhkan kemutakhirannya. Pada kondisi seperti ini, maka dunia usaha yang sebagian besar terdapat di kota-kota besar dan *non-corporate*, akan secara simultan menciptakan kebutuhan layanan jasa yang berorientasi solusi.

Perusahaan harus dapat melakukan identifikasi perkembangan kebutuhan usaha akan jasa telekomunikasi bergerak di satu sisi, dan melakukan pemutakhiran produk yang ada sehingga mengikuti perkembangan teknologi di sisi lainnya. Riset akan produk baru, baik berupa modifikasi atas jasa yang ada beserta turunannya, maupun produk yang benar-benar implementasi teknologi

baru, serta penyelarasan dengan perkembangan kebutuhan dunia usaha, merupakan kunci utamanya.

Inisiatif pengembangan produk baru yang akan ditujukan untuk pasar yang ada memberikan indikasi tingkat *attractiveness* yang relatif baik, meski tidak tinggi. Manajemen memandang bahwa dalam industri telekomunikasi bergerak, perkembangan teknologi dengan ragam skenario pergeseran teknologi menjadi kunci utama perkembangan industri lainnya. Untuk itu, inisiatif mengembangkan produk baru, akan memastikan keberlangsungan penyelenggaraan bisnis. Dengan demikian, strategi pengembangan produk (*product development*) pada kondisi ini menjadi pertimbangan penting lainnya.

4.4.2.3. Analisis Implikasi Strategi Pasar-Produk

Strategi intensif melalui pendekatan pasar-produk, memberikan implikasi penting atas inisiatif pemanfaatan sumber daya yang dimiliki Indosat. Adapun profil kompetitif sebagaimana dibahas sebelumnya memberikan indikasi akan langkah-langkah yang harus dilakukan. Posisi Indosat yang terancam tergeser menjadi kurang kompetitif sebagai dampak dari tergesernya kapasitas *BTS share*, mendorong pihak Manajemen meninjau kembali inisiatif-inisiatif pemasaran yang selama ini dilakukan.

Strategi penetrasi pasar menitikberatkan pada peningkatan kinerja pada pasar yang ada. Pertumbuhan terkonsentrasi didukung oleh pasar yang stabil yang tidak memiliki siklus sehingga tidak menyebabkan Indosat perlu melakukan penyesuaian strategi secara siklus pula. Indosat harus dapat mengidentifikasi kebutuhan pasar, pemahaman akan perilaku pelanggan, evaluasi sensitivitas harga, serta efektivitas strategi pemasaran yang dilakukan. Indosat harus dapat merumuskan dan memanfaatkan keunggulan kompetitif yang didapat dari kondisi ini. Indosat harus dapat melakukan penguatan keunggulan pada lini operasi melalui skala ekonomis, penguatan jaringan distribusi (*distribution channel*), serta penetapan harga yang optimal.

Implementasi strategi pengembangan pasar dan pengembangan produk menuntut perlunya inisiatif yang berbeda dari penetrasi pasar. Perluasan wilayah

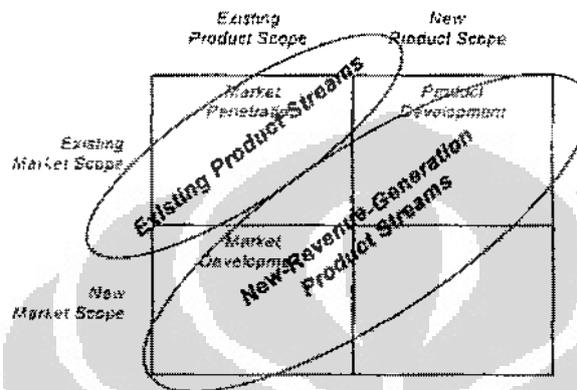
sebagai bentuk implementasi strategi pengembangan pasar mendorong perlunya perluasan wilayah operasi yang nota bene menuntun adanya tambahan modal yang lebih tinggi. Ekspansi yang agresif akan mendorong pula perlunya ekspansi jaringan distribusi. Skala ekonomis menjadi hal yang penting pula dalam upaya mengembangkan pasar berdasarkan aspek geografis. Perluasan pasar penting dilakukan di luar Pulau Jawa, khususnya pada wilayah-wilayah yang memiliki pertumbuhan ekonomi yang tinggi seperti wilayah selatan Sumatera, sebagian Kalimantan, dan sebagian Sulawesi. Sementara itu, perluasan pasar melalui segmentasi akan mendorong perusahaan memiliki kemampuan mengidentifikasi perilaku kebutuhan pasar yang lebih komprehensif. Dengan memahami perilaku pasar yang telah dapat disegmentasi ini, maka Indosat akan dapat memenuhi kebutuhan pasar.

Berbeda dengan strategi penetrasi dan strategi pengembangan pasar, maka strategi pengembangan produk menitikberatkan fokus pada pengembangan atau modifikasi produk yang ada yang disalurkan melalui jaringan distribusi yang telah ada. Implementasi strategi ini mendorong perlunya pemanfaatan produk yang ada saat ini, baik *brand image* maupun karakteristik produknya. Bagi Indosat inisiatif mengembangkan produk yang ditujukan pada pasar yang ada ini merupakan upaya untuk memperluas dan memperpanjang siklus produk yang ada.

Ketiga strategi ini merupakan pilihan yang sulit diimplementasikan sekaligus, bahkan sangat jarang diimplementasikan. Untuk itu, ketiga strategi ini dapat diimplementasikan melalui strategi bertahap. Dua tahap dapat dilakukan, yaitu tahap pertama melakukan penetrasi pada pasar yang ada, dan tahap kedua melakukan pergeseran (*shifting*) pasar yang telah didapat dengan langkah memberikan penawaran baik intensifikasi penggunaan produk yang ada maupun modifikasi produk.

Untuk menetapkan kedua langkah tersebut, maka perlu dilakukan kategorisasi produk yang akan ditawarkan seperti pada gambar 4.17. Kategori pertama adalah produk yang diorientasikan pada peningkatan pangsa pasar pelanggan (*subscriber-market-share*). Kategori ini mengeksplorasi pasar agar Indosat mendapatkan jumlah pelanggan yang signifikan sebagai landasan (*customer base*). Kategori pertama ini menggunakan sepenuhnya lini produk yang

telah ada (*existing product stream*). Kategori kedua adalah produk yang diorientasikan pada penciptaan pendapatan baru, baik dari optimalisasi belanja pelanggan yang telah ada maupun dari penawaran produk/modifikasi baru. Kategori ini akan lebih optimal menggunakan lini produk pendorong pendapatan yang baru (*new-revenue-generation product stream*).



Gambar 4.17 – *Product Streams (Market-Product)*

Sumber : Dianalisis dari Hasil Interview

4.4.3. Analisis Strategi Generik

Strategi pertumbuhan yang dilaksanakan melalui pendekatan pasar-produk memberikan formulasi strategi yang ditempuh berdasarkan kategori *market-penetration-product-stream* dan *market-development/product-development-product-stream*. Kedua *product-stream* ini diformulasikan sebagai langkah bertahap (*two-steps-strategy*). Manajemen memandang implementasi bertahap ini merupakan bagian dari upaya optimisasi perolehan pendapatan melalui mekanisme yang lebih efisien.

Penyelenggaraan telekomunikasi saat ini dan di masa depan memiliki karakteristik tertentu, yaitu ketersambungan (*connectivity*), mobilitas sebagai wujud cakupan (*mobility*), lebar pita frekuensi sebagai wujud kecepatan (*bandwidth*) dan keterintegrasian dengan aspek lain (*convergency*). Tahap pertama strategi atau penetrasi pasar yang dilakukan pada pasar yang ada merupakan langkah dalam rangka pengejawantahan karakteristik *connectivity* dan

mobility. Sasaran tahap pertama ini adalah untuk mendapatkan *customer base* yang sebesar-besarnya. Perolehan pangsa pendapatan didapat dari jumlah pelanggan yang sebesar-besarnya dengan tingkat skala ekonomis yang tinggi. Tahap kedua merupakan upaya dalam rangka mewujudkan karakteristik *bandwidth* dan *convergency*. Strategi tahap kedua ini memiliki sasaran untuk mendapatkan pertumbuhan melalui profitabilitas yang lebih tinggi (*premium profit*) dibandingkan pada tahap pertama strategi.

4.4.3.1. Analisis Strategi-Portofolio Produk

Produk Indosat berdasarkan karakteristik sebagaimana pada table 4.9 bila dirinci lebih lanjut berlandaskan kategorisasi *product-stream* di atas, maka tampak seperti pada table 4.11.

Tabel 4.11 – Kategori Produk

Kategori	Portofolio Produk	Karakteristik
<i>Existing Product Stream</i>	Jasa dasar (<i>voice & sms</i>) – <i>starterpack</i> dengan askes <i>brand</i> IM3, Mentari, Matrix	-Pengguna kartu perdana akses jasa seluler -Penggunaan percakapan dasar
<i>New-revenue-generation Product Stream</i>	<i>Community-based Services, Sms- Content, Sms-VAS, VAS-Content, Intenet-access, Wireless-Network-Solutions, e-wallet</i>	-Sistem komunikasi antar komunitas/kelompok -Sistem informasi -Sistem transaksional -Jaringan dan layanan terpadu

Sumber: Dianalisis dari Laporan Tahunan 2008

Produk yang ada (*existing product stream*) yang mencakup *basic services* (*voice* dan *sms*), ditujukan untuk mencapai sasaran cakupan wilayah operasi (*coverage*). Sebagaimana disebutkan sebelumnya bahwa sasaran untuk kategori ini adalah terbentuknya karakteristik *connectivity* dan *mobility*. Upaya untuk mendapatkan jumlah pelanggan pengguna jasa Indosat yang besar merupakan wujud dari *coverage* dari aspek komersial. Adapun karakteristik industri saat ini mendorong terjadinya penetrasi pasar melalui keterjangkauan harga. Faktor

kekuatan tawar sebagai dampak dari daya beli masyarakat yang secara umum memiliki keterbatasan mendorong terjadinya penurunan harga layanan jasa dasar (*voice & sms*). Profitabilitas yang diperoleh dari *existing product stream* untuk mendukung cakupan wilayah ini menjadi semakin turun.

Manajemen memandang bahwa perolehan pendapatan secara agregat adalah hal yang utama. Untuk mencapai cakupan wilayah yang luas dari aspek geografis, namun dengan total pendapatan yang besar, skala ekonomis menjadi kuncinya. Indosat perlu melakukan inisiatif *cover-broadly* meski dengan *less-profit*, namun dengan skala ekonomis yang tinggi. Sebagai hasilnya secara agregat akan didapat *low-profit-high-volume*. Untuk mewujudkan sasaran ini, Indosat membutuhkan strategi *low-cost-leadership*.

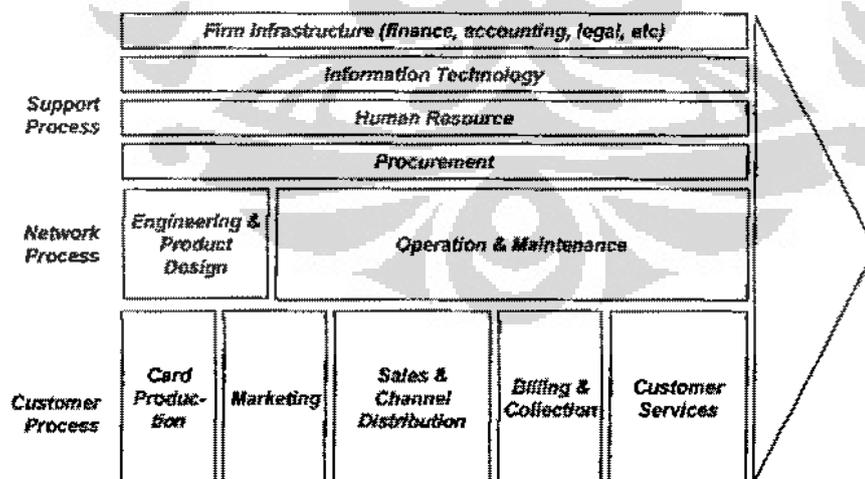
Produk yang mendorong pendapatan baru (*new-revenue-generation product stream*) yang mencakup jasa VAS, *internet-data-communication*, *content*, dll., ditujukan untuk menciptakan sumber-sumber pendapatan baru (*revenue generation*). Sebagaimana disebutkan sebelumnya bahwa sasaran untuk kategori ini adalah memanfaatkan karakteristik *bandwidth* dan *convergency*. Upaya untuk mendapatkan pertumbuhan pendapatan yang signifikan merupakan wujud dari *focus* dari aspek komersial. Adapun karakteristik industri saat ini mengindikasikan terjadinya pergeseran kebutuhan dan keinginan pasar, serta dorongan transformasi teknologi. Profitabilitas yang diperoleh dari *new-revenue-generation product stream* semakin menunjukkan premium.

Manajemen memandang bahwa perolehan pendapatan melalui *premium-profit* ini merupakan hal yang menjadi harapan dengan siklus yang panjang. Untuk mencapai sasaran fokus pada kebutuhan dan keinginan pasar berdasarkan segmentasi yang lebih komprehensif dengan *premium-profit*, maka diferensiasi pada segmennya menjadi kuncinya. Indosat perlu melakukan inisiatif *deep-dive* sehingga menghasilkan *premium-profit*, namun dengan segmentasi yang lebih beragam. Sebagai hasilnya akan didapat *low-volume-high-profit*. Untuk mewujudkan sasaran ini, Indosat membutuhkan strategi *focus-differentiation*.

Kedua strategi di atas, yaitu strategi *low-cost-leadership* dan *focus-differentiation*, diformulasikan sebagai suatu kesatuan untuk dua langkah strategi yang dapat ditempuh Indosat secara simultan (*two-steps strategy*). Kedua strategi

ini ditempuh secara prioritas untuk dua sasaran pasar dan dua portofolio produk, yaitu pasar secara generik untuk penetrasi *existing product stream* dan pasar yang lebih spesifik untuk *new-revenue-generation product stream*. Prioritas pertama atau langkah pertama adalah strategi *low-cost leadership* ditempuh dalam rangka membangun *customer base* melalui *existing product stream* yang memiliki karakteristik dan berperan sebagai produk akses jasa telekomunikasi seluler. Memiliki *customer base* yang besar merupakan landasan yang kuat bagi strategi pertumbuhan. Prioritas selanjutnya atau langkah kedua adalah menempuh strategi *focus-differentiation* dalam rangka mendapatkan pertumbuhan pendapatan melalui *new-revenue-generation product stream* yang bangun dari landasan *customer base* yang telah dibangun terlebih dahulu. Produk *new-revenue-generation product stream* adalah produk yang ditawarkan berdasarkan pengembangan pasar yang dilakukan. Kreativitas dan inovasi merupakan faktor penting dalam membangun keunggulan bersaing pada langkah kedua ini.

Strategi generik diimplementasikan dengan memanfaatkan keunggulan bersaing yang dibangun secara internal. Keunggulan bersaing ini dapat diidentifikasi dari rantai nilai (*value chain*) internal yang dimiliki perusahaan. Dalam penyelenggaraan industri telekomunikasi bergerak, *value chain* perusahaan dikategorisasikan seperti pada gambar 4.18.



Gambar 4.18 – Value-Chain

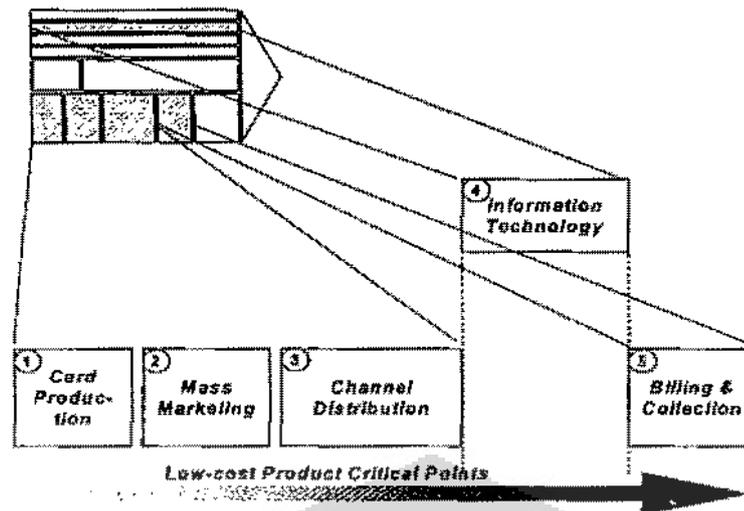
Sumber : *Telecommunication Operating Model – TOM (2000)*

4.4.3.2. Strategi *Low-Cost-Leadership*

Strategi *lowest-cost* diterapkan melalui berbagai mekanisme yang dapat menekan biaya pada setiap *value-chain* penyelenggaraan *existing-product-stream*, yaitu lebih tepatnya pada kartu perdana (*straterpack*) dan *voucher* isi ulang (*reload*) untuk jasa dasar. Penetrasi pasar yang dilakukan secara *mass-sales* melalui jaringan distribusi (*channel distribution*), menjadi kunci pokok keunggulan bersaing. Jaringan distribusi yang luas menciptakan ketersediaan produk kartu di pasar, baik kartu perdana maupun *voucher reload*. Untuk menjamin terjadinya ketersediaan produk, maka produksi kartu sebagai media jasa yang akan digunakan, dituntut memiliki tingkat produktivitas yang tinggi.

Pada aspek pemasaran, Indosat dapat melakukan *mass marketing* melalui JMC (*joint marketing communication*). Inisiatif JMC ini dapat dilakukan dengan melibatkan seluruh *outlet* pengecer, baik yang berskala menengah maupun yang berskala kecil. Aktivitas pemasaran yang agresif melalui *outlet-outlet* ini memberikan efektivitas yang tinggi. Hal ini terutama didorong oleh dekatnya para "agen" ini dengan pelanggan masal. Di samping itu, sensitivitas harga akan dapat diatasi melalui mediasi oleh "agen".

Jaringan distribusi dilakukan secara paralel melalui dua bentuk, yaitu distribusi kartu fisik untuk *starterpack* dan *voucher*, serta jaringan elektronik untuk distribusi *e-voucher*. Jaringan distribusi *online* ini pada satu sisi dapat menekan biaya lebih dari 30%, sementara di sisi lain para distributor dapat dengan leluasa melakukan "*packaging*" pada nilai-nilai nominal tertentu sesuai dengan kebutuhan pasar. Di samping itu, jaringan distribusi *online* ini memberikan kekuatan dalam penguasaan pasar masal dengan tingkat *reload* yang tinggi, yaitu meski *reload* tersebut bernominal kecil namun dilakukan secara intensif dan dalam siklus yang pendek. Dukungan aplikasi dan jaringan berbasis teknologi informasi, menjadi pendorong utama. Skala ekonomis didapat seiring perluasan kapasitas sebagai dampak dari perluasan jaringan yang dilakukan oleh mitra distributor.



Gambar 4.19 – *Low-cost Product Critical Points*

Sumber : Dianalisis dari Hasil Interview berdasarkan Kerangka *TOM* (2000)

Strategi *low-cost* pada industri telekomunikasi seluler rentan terhadap imitasi, khususnya pada produk *basic services*, terutama disebabkan oleh seragamnya proses penyelenggaraan serta sensitivitas harga yang tinggi. Oleh karena itu, Indosat perlu memperhatikan beberapa elemen penting dalam *value-chain* sebagaimana pada gambar 4.19, yaitu :

i. *Card Production*

Elemen ini sangat penting dalam proses meningkatkan penetrasi pasar melalui penambahan jumlah pelanggan. Kartu perdana menjadi kunci saat akuisisi pelanggan baru. Adapun jumlah pelanggan yang akan benar-benar menjadi pelanggan lebih rendah dari jumlah kartu yang dijual kepada masyarakat. Indosat harus dapat mengoptimalkan rasio antara produk kartu yang dijual dengan pelanggan loyal. Disamping itu, kartu *voucher* isi ulang harus dapat diproduksi dengan tingkat biaya yang paling rendah. Penggunaan *voucher* elektronik adalah salah satu upaya mendapatkan *low-cost*.

ii. *Mass Marketing*

Skala ekonomis merupakan faktor penting dalam membangun keunggulan melalui *low-cost*. Program pemasaran pada *mass-marketing* seringkali dilakukan secara *above-the-line (ATL)* untuk setiap *brand* produk akses (prabayar dan pasca bayar). Pada satu aspek cara seperti ini akan mendapatkan

awareness secara cepat, namun di sisi lain akan meningkatkan biaya yang dikeluarkan. Untuk itu, Indosat perlu melakukan program-program pemasaran yang bersifat *push-marketing* dengan menjalin kemitraan dengan *channel distribution* dan bisa mendapatkan cakupan secara luas sehingga dapat menyasar *mass-market* namun dengan *low-cost*. Indosat perlu melakukan program pemasaran yang bersifat kemitraan jangka panjang sehingga secara jangka panjang dapat meningkatkan *customer base*.

iii. *Channel Distribution*

Indosat perlu memperkuat jaringan distribusi yang dilakukan dengan menjalin kemitraan dengan para *dealer*, terutama *dealer* yang memiliki jaringan sendiri sampai ke tingkat *outlet*. Perluasan jaringan akan sangat efektif bila dilakukan dengan meningkatkan rasio antara distribusi produk fisik dan produk sistem elektronik. Rasio yang mencapai lebih dari 60% akan menjamin perolehan *revenue* secara lebih tinggi. Disamping itu, Indosat harus dapat meningkatkan rasio jumlah *outlet* yang melakukan transaksi melalui jaringan elektronik Indosat (*e-voucher market share*). Dalam memperluas dan memperkuat jaringan distribusi, pemantauan teritorial di seluruh *outlet* menjadi hal penting

iv. *Information Technology*

Dalam membangun skala ekonomis yang tinggi melalui penguatan jaringan distribusi, khususnya membangun jaringan distribusi elektronik, maka teknologi informasi menjadi hal yang sangat berpengaruh. Jaringan berbasis teknologi informasi ini sendiri dilakukan dengan memanfaatkan kemampuan masing-masing *channel distribution*. Masing-masing *channel distribution* dituntut memiliki konektivitas dengan jaringan yang telah ada. Pada umumnya dibutuhkan investasi yang sangat besar dalam membangun jaringan teknologi informasi ini. Akan tetapi, dalam penyelenggaraan telekomunikasi ini, teknologi informasi dibangun dengan menumpang dengan memanfaatkan jaringan telekomunikasi yang telah ada. Dengan demikian, skala ekonomis didapat tanpa perlu mengeluarkan investasi yang besar.

v. *Billing & Collection*

Dalam penyelenggaraan telekomunikasi, pencatatan tagihan (*billing & collection*) merupakan yang sangat faktor penting lainnya. Pengertian *billing & collection* ini tidak hanya pada produk pra dan pasca bayar, namun lebih menekankan pada seberapa besar belanja pemakaian dan pengisain kembali pulsa. Beragam program pemasaran yang bersifat masal, akan membutuhkan model-model perhitungan harga dan pemakaian yang bersifat masal. Indosat harus mempertimbangkan faktor-faktor yang berpengaruh pada model perhitungan ini seperti volume dan elastisitas harga.

4.4.3.3. Strategi *Focus-Differentiation*

Berbeda dengan strategi *lowest-cost* yang menitikberatkan pada penekanan biaya pada elemen-elemen *value-chain* penting, maka strategi *focus-differentiation* menitikberatkan pada penguatan perbedaan dibandingkan pesaing. Kebutuhan dan keinginan pasar diidentifikasi dan dipenuhi oleh *new-revenue-generation product-stream*. Keunggulan bersaing perlu dibangun melalui penguatan elemen-elemen *value-chain* yang dapat memperkuat daya beda sebagai penyedia solusi dibanding pesaing. Daya beda yang dimiliki oleh *stream* produk ini, akan dapat memberikan tawaran solusi atas kebutuhan pelanggan yang tidak dimiliki atau jarang dimiliki oleh operator lain selain Indosat. Dengan memiliki keunggulan bersaing yang membedakan dengan pesaingnya, maka Indosat akan dapat memperoleh sumber-sumber pendapatan baru yang dapat meningkatkan profitabilitas.

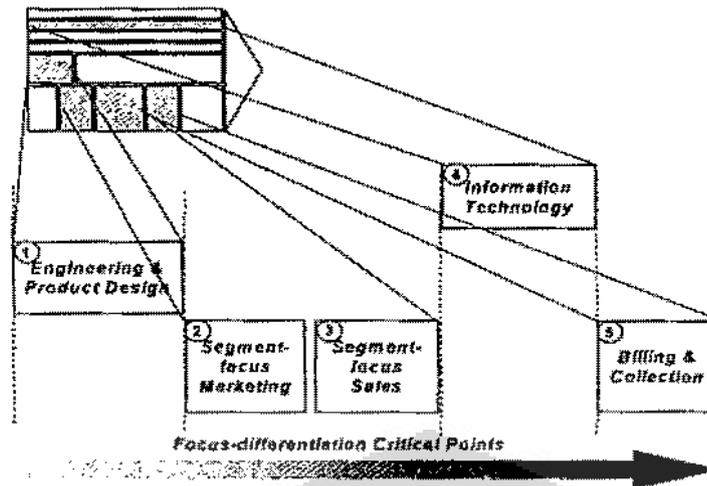
Dalam *value-chain* tersebut, pada aspek pemasaran, strategi *focus-differentiation* Indosat dapat dilakukan dengan cara melakukan segmentasi yang lebih rinci sehingga akan dapat lebih fokus memahami dan mengidentifikasi kebutuhan segmen tersebut. Komersialisasi dilakukan melalui pendekatan komunikasi pemasaran yang berbasis kebutuhan pelanggan. Pada segmen komunitas, misalnya, akan mendorong Indosat memahami pola perilaku komunitas tersebut untuk kemudian dapat mengidentifikasi kebutuhannya. Kebutuhan pelanggan ini diterjemahkan Indosat melalui proses *engineering* dan

disain ke dalam bentuk produk yang ditawarkan. Indosat perlu penguatan di bidang *engineering* dan disain yang lebih memahami kebutuhan pelanggan sehingga memiliki keunggulan bersaing.

Hubungan dengan pelanggan pada strategi ini lebih dititikberatkan sebagai kemitraan yang saling menguntungkan satu sama lain. Di sisi pelanggan, maka kebutuhan yang lebih dapat dipahami dan diterjemahkan menjadi tawaran produk akan menciptakan kepuasan dan loyalitas yang tinggi. Di sisi Indosat, maka loyalitas ini akan memperluas sumber pendapatan dan profitabilitas yang diperoleh dari tawaran atas solusi bagi pelanggan. Kemitraan yang *mutual-benefit* dibangun melalui pola *single-point-of-contact (SPOC)* yang fokus pada tiap segmen pasar.

Dalam perjalanan bisnisnya, Indosat merupakan perusahaan penyelenggara jasa telekomunikasi yang telah terbukti memiliki keunggulan dalam hal penyelenggaraan jasa jaringan yang berorientasi pada solusi bagi pelanggan. Kemampuan inovasi dalam bidang *engineering* dan disain layanan jasa telekomunikasi bergerak menjadi kunci utama sehingga harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya. Seberapa jauh Indosat mampu memanfaatkan keunggulan ini, akan menentukan seberapa besar *revenue* yang akan didapat.

Pada dasarnya tipe pelanggan dengan segmen yang lebih fokus dan kebutuhannya berorientasi pada solusi adalah pelanggan yang memiliki karakteristik loyalitas tinggi. Semakin benefit ekonomis didapat oleh pelanggan ini, maka akan semakin panjang umur "kontrak" penggunaan jasa perusahaan. Untuk itulah, Indosat perlu memberikan fokus perhatian khusus bagi jenis pelanggan ini. Pelanggan ini akan berpotensi menjadi 20% pelanggan yang memberikan kontribusi 80% pada profit perusahaan. Meskipun strategi *low-cost-leadership* memberikan landasan *customer base*, namun secara kontribusi pendapatan cenderung memiliki karakteristik pelanggan yang memberikan kontribusi rata-rata pendapatan yang rendah. Karakteristik ini, pada akhirnya hanya akan memberikan kontribusi berkisar pada angka 20% dari total pendapatan. Sementara itu, karakteristik pelanggan dari pasar yang dikembangkan dengan strategi *focus-differentiation* akan memberikan kontribusi pada kisaran 80% atas total pendapatan.



Gambar 4.20 – *Focus-differentiation Critical Points*

Sumber : Dianalisis dari Hasil Interview berdasarkan Kerangka TOM (2000)

Seperti halnya strategi *low-cost*, pada industri telekomunikasi seluler strategi *focus-differentiation* memiliki keterbatasan dan hambatan. Hal ini terutama disebabkan oleh kecenderungan *over-focus* di satu sisi, atau bahkan diferensiasi yang dilakukan oleh pesaing. Oleh karena itu, Indosat perlu memperhatikan beberapa elemen penting dalam *value-chain* sebagaimana pada gambar 4.20, yaitu :

i. *Engineering & Product Design*

Pengembangan pasar khususnya pada segmen psikografis dan demografis akan mendorong perlunya pengembangan produk yang sesuai. Pengembangan produk dimaksud tidak hanya pada aspek teknis produk, namun juga pada pemenuhan kebutuhan layanan. Pada segmen korporat, misalnya, kebutuhan komunikasi dinas antar karyawan suatu perusahaan dapat diidentifikasi dan dikembangkan menjadi suatu layanan yang bersifat tertutup (*close-loop*) seperti komunikasi di dalam kantor (*intra-office*). Indosat harus dapat mengembangkan baik dari aspek teknis maupun layanan. Dengan demikian, Indosat turut mendukung kelancaran pelaksanaan tugas-tugas kedinasan di perusahaan tersebut. Pada gilirannya loyalitas pelanggan secara jangka panjang menopang bisnis Indosat.

ii. *Segment-focus Marketing*

Indosat harus dapat melakukan segmentasi pasar secara lebih rinci sehingga pemasaran dapat dilakukan lebih fokus. Identifikasi perilaku pelanggan pada segmen ini menjadi informasi penting dalam tahap pengembangan dan penawaran produk. Segmen *community*, misalnya, memiliki karakteristik yang mencirikan perilaku para anggotanya sehingga membutuhkan komunikasi yang khusus di antara para anggotanya. Oleh karena itu, pendekatan komunikasi pemasaran harus dapat meningkatkan keberadaan komunitas tersebut. Beragam kegiatan komunitas ini harus dapat difasilitasi oleh Indosat sehingga pada akhirnya produk yang ditawarkan Indosat akan dikomunikasikan melalui *word-of-mouth*.

iii. *Segment-focus Sales*

Hal yang membedakan antara langkah yang ditempuh untuk *low-cost* dan *focus-differentiation* adalah dalam aktivitas penjualan. Bila pada *low-cost*, dibangun jaringan kemitraan secara luas dan homogen, maka pada *focus-differentiation* dibangun jaringan kemitraan yang khusus antara satu segmen dengan segmen lainnya. Untuk *community*, misalnya, maka *sales-force* Indosat terlibat langsung dalam *community* tersebut, baik sebagai fasilitator maupun sama-sama sebagai anggota komunitas. Untuk segmen korporat, misalnya, maka *sales-force* Indosat berperan sebagai mitra konsultan yang dapat membantu menyelesaikan permasalahan kebutuhan perusahaan tersebut. Indosat harus memperkuat *Single-Point-of-Contact* (SPOC).

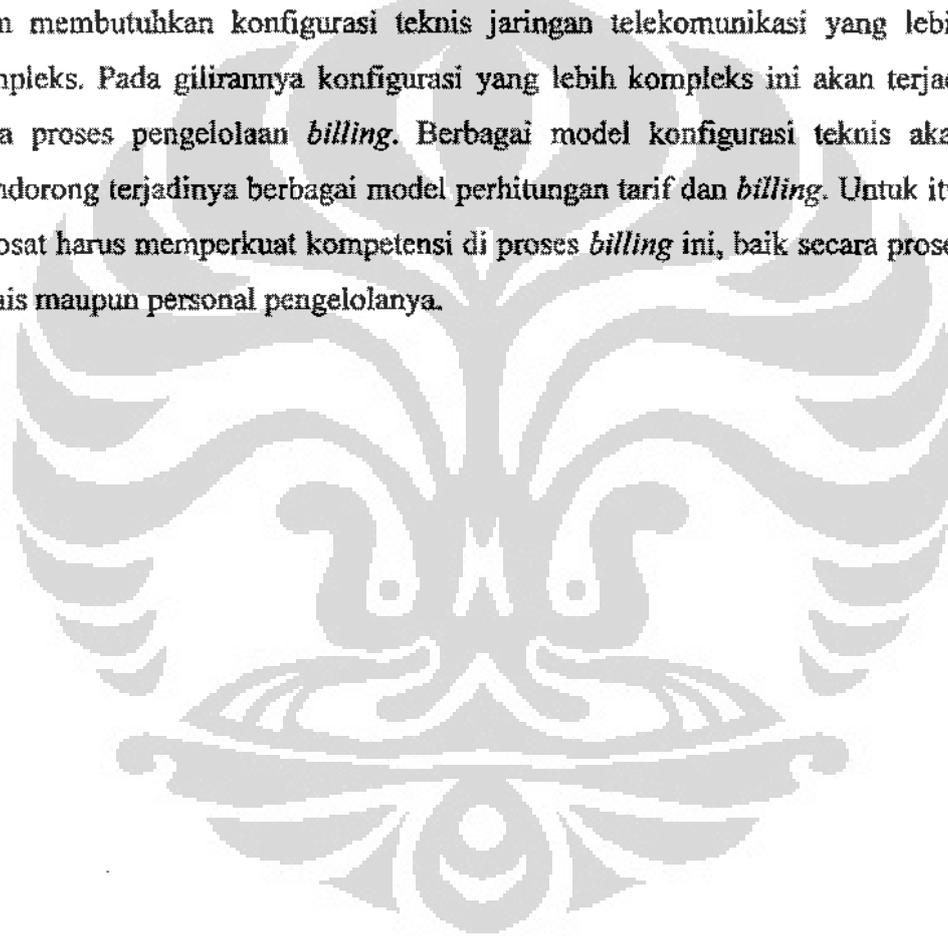
iv. *Information Technology*

Dalam penyelenggaraan telekomunikasi, peran teknologi informasi sangat dominan. Dalam implementasi *focus-differentiation*, teknologi informasi menjadi salah satu faktor dalam konfigurasi teknis layanan yang ditawarkan. Seberapa jauh kebutuhan pelanggan yang diterjemahkan melalui proses *engineering* dan disain, akan membutuhkan dukungan teknologi informasi. Bila pada langkah *low-cost*, teknologi informasi akan mendukung pencapaian skala ekonomis, maka pada *focus-differentiation*, teknologi informasi akan mendukung dalam memberikan solusi yang komprehensif bagi kebutuhan

pelanggan. Hal ini terutama dilakukan dalam mengembangkan produk atau *feature* sebagai dampak dari konvergensi teknologi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut. Kreativitas dan inovasi dari jajaran tim disain Indosat harus diperkuat.

v. *Billing & Collection*

Dalam memberikan layanan yang solutif dan berbeda dari operator lain, kebutuhan yang berbeda dari setiap segmen pasar, akan memberikan dampak yang kompleks bagi proses *billing*. Seberapa jauh kebutuhan solusi dipenuhi, akan membutuhkan konfigurasi teknis jaringan telekomunikasi yang lebih kompleks. Pada gilirannya konfigurasi yang lebih kompleks ini akan terjadi pada proses pengelolaan *billing*. Berbagai model konfigurasi teknis akan mendorong terjadinya berbagai model perhitungan tarif dan *billing*. Untuk itu, Indosat harus memperkuat kompetensi di proses *billing* ini, baik secara proses bisnis maupun personal pengelolanya.



BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Karya akhir ini disusun dengan tujuan untuk melakukan formulasi strategi bersaing Indosat pada industri seluler nasional. Formulasi strategi bersaing bagi Indosat merupakan langkah penting sebagai bagian dari praktek manajemen strategik Indosat guna mendapatkan kinerja unggul (*above average performance*) dan keunggulan kompetitif yang lestari (*sustainable competitive advantage*) dalam rangka mencapai sasaran jangka panjang perusahaan. Proses formulasi ini memberikan acuan yang lebih komprehensif mempertimbangkan berbagai faktor yang dipandang berpotensi memberikan pengaruh yang signifikan di masa depan. Faktor-faktor eksternal dan internal perusahaan merupakan sumber potensi yang dapat memberikan dampak positif maupun negatif yang harus dihadapi Indosat dalam mencapai sasaran perusahaan ini.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, maka formulasi strategi pada karya akhir ini secara khusus memberikan kesimpulan sebagai berikut :

- i. Analisis industri berdasarkan *Five Forces Porter* memberikan kesimpulan bahwa struktur industri seluler nasional masih sangat atraktif. Namun demikian, analisis ini mengindikasikan bahwa tingkat persaingan pada industri telekomunikasi selular di Indonesia relatif tinggi. Hal ini mendorong para operator agar senantiasa mengkaji ulang dan memformulasikan strategi bersaingnya serta mengembangkan berbagai alternatif strategi yang dapat memenangkan, mempertahankan dan memperkuat keunggulan bersaingnya.
- ii. Pada industri ini terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi struktur industri dan tingkat persaingannya, yaitu : penguasaan pelanggan (pangsa pasar), penguasaan jaringan distribusi, tingkat kapasitas dan cakupan infrastruktur jaringan, serta penguatan sumber daya internal seperti kemitraan yang baik dan terpercaya dengan pihak-pihak lain, mempertahankan kualitas sumber daya manusia yang saat ini cukup kompeten, serta mempertahankan dan meningkatkan inovasi dan kreativitas untuk memberikan pelayanan terbaik.

- iii. Strategi bersaing Indosat dirumuskan pada strategi pertumbuhan berdasarkan evaluasi dan penilaian yang dilakukan pada kondisi eksternal dan internal perusahaan dengan proyeksi untuk tiga sampai lima tahun ke depan. Strategi pertumbuhan dijabarkan ke dalam strategi yang lebih rinci dengan berlandaskan pada peluang eksternal dan kekuatan internal perusahaan. Pada industri telekomunikasi seluler yang masih sangat atraktif ini, sangat tepat bila Indosat melakukan strategi pertumbuhan agresif agar dapat menggali dan mengambil manfaat sebesar-besarnya. Hal ini terutama akan diperkuat bilamana kondisi ekonomi nasional yang mulai mengindikasikan prediksi yang optimis.
- iv. Dalam industri telekomunikasi seluler, Indosat perlu melakukan pertumbuhan dengan strategi dua tahap yang dijalankan secara prioritas dan paralel.
- (a) Tahap pertama Indosat harus membangun *customer-base* untuk mendapatkan landasan sumber pendapatan. Pada tahap ini perlu dilakukan penetrasi pasar, khususnya melalui produk yang telah ada, yaitu jasa dasar dan jasa akses. Upaya ini penting terutama dilihat dari tingkat penetrasi saat ini yang bersifat semu dengan indikasi pelanggan yang memiliki lebih dari satu nomor akses.
 - (b) Tahap kedua dilakukan dengan melakukan segmentasi yang lebih rinci dan lengkap berdasarkan pada *customer-base* yang telah dibangun. Pada tahap ini selanjutnya perlu digali produk-produk atau jasa yang dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan berdasarkan segmennya secara spesifik. Indosat harus dapat melakukan pengembangan atau modifikasi produk sesuai dengan karakteristik segmen yang terbentuk.
- v. Terdapat dua produk kategorisasi yang perlu dilakukan oleh Indosat, yaitu *existing-product* yang mencakup jasa dasar dan jasa akses dan *new-revenue-generation-product*.
- (a) *Existing-product* dipertahankan dan diperkuat dalam rangka melakukan strategi penetrasi pasar dengan menawarkan produk tersebut untuk membangun *customer-base*.

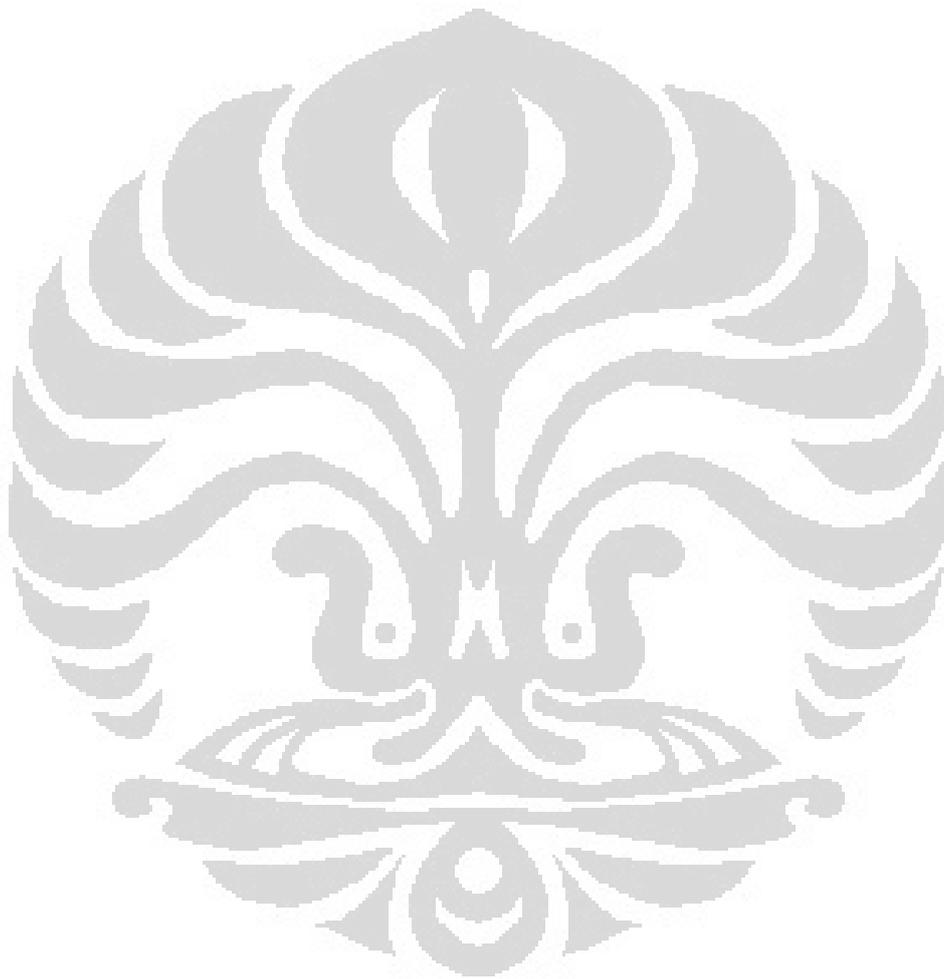
- (b) *New-revenue-generation-product* perlu diperkuat, dikembangkan dan terus diselaraskan sesuai dengan kebutuhan pada segmen yang terbentuk untuk menggali dan meningkatkan pendapatan.
- vi. Penetrasi pasar melalui penawaran *existing-product* dilakukan dengan implementasi strategi *low-cost*. Pada bisnis yang diposisikan untuk pasar ritel, maka strategi berbiaya rendah (*cost-leadership*) adalah pilihan strategi yang dapat dilakukan. Adapun hasil yang akan didapat diperkirakan akan berbasis pada *average-return*. Sasaran *customer-base* dengan meraih pangsa pasar merupakan tahapan untuk mendapatkan total pendapatan yang tinggi. Tingkat profitabilitas yang moderat atau bahkan marginal menjadi konsekuensi yang akan didapatkan. Untuk itu, beberapa langkah lanjutan yang mencakup memanfaatkan sumber daya dan kapabilitas, harus dapat mendukung implementasi strategi ini. Untuk membangun strategi ini secara optimal maka Indosat harus memberikan perhatian penting pada aspek-aspek : *card production, mass-marketing, mass-channel distribution*, pengelolaan IT dan *billing* yang berorientasi *economis of scale*.
- vii. Strategi pengembangan pasar dilakukan melalui segmentasi yang lebih rinci dengan penawaran *new-revenue-generation-product*. Dari pengembangan segmentasi yang berorientasi pada penyediaan solusi, maka strategi *focus-differentiation* merupakan langkah yang dapat ditempuh. Pada pasar yang membutuhkan solusi seperti korporat dan komunitas, maka strategi ini di satu sisi akan mendorong terjadinya kemitraan yang baik sehingga memberikan tingkat loyalitas yang tinggi. Di sisi lain, profitabilitas akan didapatkan pada tingkat premium. Namun demikian, beberapa faktor keberhasilan kunci yang berorientasi pada solusi yang terdapat pada *value-chain* harus menjadi prasyarat agar dapat mengimplementasikan strategi ini. Untuk membangun strategi ini secara optimal maka Indosat harus memberikan perhatian penting pada aspek-aspek : *engineering & disain, focus-marketing, focus-sales, solution-based IT*, dan *solution-based billing*.

5.2. Saran

Berdasarkan formulasi strategi yang telah dilakukan yang perlu menjadi pertimbangan Indosat dalam kajian analisis pada industri ini, maka beberapa saran dapat disampaikan sebagai berikut :

- i. Untuk mendukung pencapaian sasaran pertumbuhan perusahaan, prasyarat yang harus disiapkan oleh Indosat adalah :
 - (a) Indosat harus dapat memastikan kesiapan teknis atas infrastruktur jaringan dengan cakupan dan kapasitas yang memadai
 - (b) Indosat harus dapat melakukan terobosan di bidang komersial baik melalui pendekatan harga, pendekatan reputasi dan *brand*, maupun melalui pendekatan penawaran solusi.
 - (c) Indosat harus dapat memanfaatkan setiap sumber daya dan kapabilitas yang ada guna mengoptimalkan inovasi akan produk-produk baru
- ii. Proses formulasi strategi adalah proses yang seyogyanya dilakukan terus menerus oleh perusahaan dan tidak berhenti dalam satu kali proses. Sesuai dengan landasan bahwa strategi yang bagus dihasilkan dari proses formulasi yang adaptif terhadap perubahan kondisi dan terjadi proses pembelajaran secara kontinu. Oleh karena itu, bilamana hasil penelitian ini akan diimplementasikan, maka dipandang perlu dilakukan penyesuaian kembali dengan kondisi pada saat implementasi akan dilakukan. Dengan demikian, hasil analisis dalam penelitian ini diperkuat dengan hasil adaptasi dan proses pembelajaran berkesinambungan akan mendapatkan strategi yang lebih efektif.
- iii. Secara umum formulasi strategi dapat dilakukan dengan pendekatan teoritis yang telah baku. Namun demikian, modifikasi dengan menggabungkan beberapa teori yang relevan dan saling terkait akan memberikan hasil pada tingkat disagregasi yang lebih tajam. Beberapa kelemahan dapat terjadi yaitu adanya ketidak-sinkronan atau ketidak-korelasian antar metode. Hal ini perlu sangat diperhatikan sehingga kelemahan analisis dapat dieliminasi. Untuk itu, Penulis memandang perlu adanya penelitian lebih lanjut yang khusus menganalisis masalah formulasi strategi ini dengan mempertimbangkan multi faktor dan multi metode yang diharapkan saling relevan dan terkait. Dengan

melakukan pendekatan formulasi strategi yang komprehensif mengikuti metode atau pendekatan yang telah menjadi landasan pemikiran yang baku, maka analisis dapat dilakukan secara efisien dan efektif menghasilkan strategi yang tepat.



DAFTAR PUSTAKA

- Ansoff, H. Igor; Edward J. Mc. Donnel (1990). *Implanting Strategic Management, Second Edition*. Singapore: Prentice Hall
- Carpenter, M. A.; W. G. Sanders (2007). *Strategic Management, A Dynamic Perspective: Concepts & Cases, Upper Saddle River*. New Jersey: Person Education
- C.K. Prahalad.; Gary Hamel (1999). *Competing for The Future, HBR on Managing Uncertainty*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Cravens, David W.; Nigel F. Piercy (2009). *Strategic Marketing 9th edition*. Boston: Mc Graw Hill.
- David, Fred R. (2007). *Strategic Management: Concept and Cases, 11th edition*. New Jersey: Person Education.
- Hax, Arnolde C.; Nicolas S. Majluf (1996). *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach, 2nd Edition*. New Jersey: Prentic-Hall.
- Hooley, Graham.; Nigel F. Piercy; Brigitte Nicoulaud (2008). *Marketing Strategy and Competitive Positioning 4th edition*. London: Prentice-Hall.
- Hoskisson, R.E.; M.A. Hitt; R.D. Ireland & J.S. Harrison (2008). *Competing for Advantage, 2nd edition*. Mason, Ohio: Thomson South-Western
- Kaplan, Robert S.; David P. Norton (2008). *The Execution Premium*. Boston: Harvard Business School Publishing
- Kerin, Roger A.; Peterson, Robert A. (2007). *Strategic Marketing Problems, 11th edition*. Upper Sadder River, New Jersey.: Pearson Education.
- Kim, W. Chan; Mauborgne, Renee (2005). *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business School Publishing
- Kluyver, Cornelis A.; John A. Pearce II (2009). *Strategy: A View From The Top, 3rd edition*. New Jersey: Person Education
- Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane (2006). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Education

- Nelson, Gary L.; Karla L. Martin; Elizabeth Powers (2008). *Strategy Execution, HBR June 2008 Edition*. Boston: Harvard Business School Publishing, pg 61-70.
- Pearce II, John A.; Richard B. Robinson Jr (2008). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control, 10th edition*. New York: McGraw-Hill.
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Thompson, Arthur A.; A.J. Strickland III; John E. Gamble (2007). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill.
- Laporan-laporan Tahunan PT Indosat 2003 – 2008
- Laporan-laporan Tahunan PT Telkomsel 2003 – 2008
- Laporan-laporan Tahunan PT Excelcomindo 2003 – 2008
- Laporan-laporan Tahunan PT Telkom 2003 – 2008
- Laporan-laporan Tahunan PT Mobile8 2005 – 2007
- Laporan-laporan Tahunan PT Bakrie Telecom 2006 – 2007
- www.bi.go.id, status tanggal 16 Februari 2009
- www.bmi.com, status tanggal 18 Maret 2009
- www.bps.go.id, status tanggal 22 Maret 2009
- www.database-statistic.go.id, status tanggal 22 Maret 2009
- www.depkominfo.go.id, status tanggal 10 Maret 2009
- www.etsi.org.eu, status tanggal 18 Maret 2009



Notulensi Interview

Waktu	:	Rabu, 15 April 2009, Pkl 14.00 – selesai
Tempat	:	Kantor PT Indosat
Agenda	:	<i>Strategic Intent</i> Perusahaan
Responden	:	Representatif Manajemen
Lampiran	:	Catatan interview

Dalam rangka melakukan formulasi strategi bisnis, maka dilakukan *depth interview* pada aspek *strategic intent* perusahaan dengan acuan dan hasil sebagai berikut :

Pertanyaan

Visi Indosat adalah : Menjadi perusahaan penyedia solusi informasi dan komunikasi pilihan di Indonesia.

Jabaran *statement of vision* ini mencakup :

- i. Menawarkan produk, layanan, dan solusi informasi dan komunikasi yang lengkap dan berkualitas.
- ii. Berada pada *Top of Mind* pelanggan dalam menyediakan produk, layanan, dan solusi informasi dan komunikasi.
- iii. Menyediakan produk dan layanan yang dapat meningkatkan kualitas hidup masyarakat yang dilayani.

Misi Indosat adalah :

- i. Menyediakan dan mengembangkan produk, layanan dan solusi inovatif dan berkualitas untuk memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi pelanggan.
- ii. Meningkatkan *shareholder value* secara terus-menerus.
- iii. Mewujudkan kualitas kehidupan *stakeholder* yang lebih baik

Value Indosat adalah : Integritas, Kerja sama, Keunggulan, Kemitraan dan Fokus pada Pelanggan

- I. Menurut Bapak apakah Visi, Misi, dan Value (VMV) Indosat yang saat ini berlaku masih relevan dengan kondisi eksternal maupun internal perusahaan?
 - a. Bila Ya, seberapa besar tingkat keyakinan akan VMV ini di masa mendatang?

Jawaban

Visi dirumuskan untuk 10 tahun ke depan, dan terakhir dirumuskan pada tahun 2005 pasca merger tahun 2003.

Visi fokus pada seluler dengan orientasi infocom (information & communication).

Sampai dengan sasaran tahun 2015 visi Indosat masih relevan. Indosat masih menggunakan visi ini sebagai acuan mimpi masa depan. Bisnis telko,

khususnya seluler masih memberikan landasan pertumbuhan Isat. Seperti pada strategi empat pilar yaitu seluler, midi, IT dan SDM, seluler diperkuat sebagai sasaran jangka panjang.

Bila ada perubahan mendasar seperti ada perubahan dari shareholder, bisa saja ini berubah, dan perlu dirumuskan kembali. Ini pernah terjadi beberapa kali waktu Indosat melakukan transformasi bisnis.

Sampai saat ini visi ini masih relevan 100% jadi belum perlu penyesuaian

- b. Bila Tidak, aspek apakah yang menjadi prioritas untuk disesuaikan? Bila keseluruhan aspek perlu disesuaikan, secara garis besar apakah VMV yang seharusnya menjadi acuan Indosat? *{tidak ditanyakan}*

Pertanyaan

2. Apa yang menjadi fokus Visi Indosat dalam memberikan solusinya?
 - (i). Wireless/seluler focus
 - (ii). Data komunikasi dan satelit
 - (iii). Informatika

Jawaban

Visi Indosat berbeda dibandingkan operator seluler lainnya Meski berfokus pada seluler, visi Indosat mengarah pada FNSP (Full Network & Services Provider). Perbedaan itu misalnya Tsel masih orientasi seluler murni, XL sudah ada solusi, dan Telkom masih orientasi pada Fixed-tel.

Fokus visi masih di seluler atau tepatnya wireless. 80% sumber pendapatan dari seluler. Seluruh sumber daya dialokasikan untuk fokus ke ini. Seluruh jajaran pimpinan di organisasi sudah faham. Juga seluruh staf.

Rencana dan strategi pemasaran dan operasional lainnya di regional mengacu ke fokus seluler ini. Kecuali coporate sales yang memang ditugaskan untuk menjual midi.

3. Kemudian menurut Bapak apakah VMS ini dikomunikasikan dengan baik? Bila Ya, apakah telah menjadi landasan dalam perumusan strategi dan taktik di setiap lini perusahaan? *{tidak ditanyakan karena telah terjawab}*

Pertanyaan

4. Pertumbuhan jumlah pelanggan seluler di industri seluler dalam kurun waktu lima tahun terakhir mencapai rata-rata tertimbang (CAGR) hampir 52%.

- a. Dalam kurun waktu tersebut, berapa rata-rata pertumbuhan Indosat?
(i). <25%
(ii). 25 – 50%
(iii). > 50%

Jawaban

*Pertumbuhan Indosat tinggi. Coba cek di Group Bangstra.
Pertumbuhan jumlah pelanggan juga tinggi lima tahun terakhir. Dari tahun 2003 sejak merger, rata-rata pertumbuhan jumlah pelanggan di atas 30%.
Ini cek lagi saja di marketing.*

Pertanyaan

- b. Menurut Bapak berapa rata-rata industri akan tumbuh dalam lima tahun ke depan?
(i). <10%
(ii). 10 – 20%
(iii). 20 – 30%
(iv). >30%

Jawaban

*Untuk lima tahun ke depan, jumlah pelanggan rasanya masih tinggi.
Laporan-laporan dari analis memprediksi sampai lebih dari 20%.*

Pertanyaan

- c. Untuk lima tahun kedepan, berapa rata-rata target pertumbuhan Indosat yang harus dicapai?
(i). 10% atau lebih di bawah target industri
(ii). 5% di bawah target industri
(iii). sama dengan target industri
(iv). 5% di atas target industri
(v). 10% atau lebih di atas target industri

Jawaban

Jadi target pertumbuhan minimal sama dengan industri. Indosat harus tumbuh lebih dari 5 sampai 10% di atas industri.

Pertanyaan

- d. Dari aspek *revenue*, berapa pertumbuhan lima tahun lalu dan target lima tahun ke depan?

Jawaban

Revenue rata-rata tumbuh. Industri juga bagus. Ini bisa dicek di pemasaran.

Lima tahun ke depan agak sulit diprediksi. Investor bisa menyebutkan lebih rendah dari kemarin-kemarin. Prediksinya bisa antara 10-20%, tapi belum pasti yah. Mungkin rata-rata 15% atau lebih rendah.

Indosat ditargetnya tumbuh 17%, masih lebih tinggi dari industri. Ini tantangan. Jumlah pelanggan saja hanya ditarget tumbuh sekitar 12%.

Perlu strategi berbeda. Selam ini strategi cari pelanggan sebanyak-banyaknya. Market share sebesar-besarnya. Industri masih perang harga. Indosat perlu strategi yang meningkatkan pendapatan. Jadi target pertumbuhan 12-17% atau rata-rata sama dengan industri. Optimis 2-5% di atas industri.

Ini tidak mudah dilakukan karena operator banyak. Saat ini belum dipikirkan jadi agenda untuk konsolidasi seperti di negara lain.

Pertanyaan

- e. Adakan target yang sangat ekstrim yang harus dicapai Indosat? Bila ada, apakah target dimaksud?
- (i). Market Leader (number #1 in term of subscriber)
 - (ii). Dominant Revenue Share
 - (iii). Strong Number #2

Jawaban

Indosat masih urutan nomor 2. Sampai tahun kemarin masih strong no#2. Saat ini kompetitor gencar, hampir menyalip, tapi masih belum. Beda sekitar 5-8% market share. Jumlah BTS sudah menyalip. Potensi merebut market-share sehingga jumlah pelanggan tidak strong lagi. Kompetitor masih sangat low-cost. ARPU-nya terus turun banyak mereka.

Isat masih memperhatikan revenue. Ke depan malah harus memiliki sumber peningkatan revenue daripada sekedar jumlah pelanggan. Jumlah pelanggan penting, tapi kenaikan revenue lebih penting.

Di target, pertumbuhan pendapatan harus lebih tinggi. Pertumbuhan jumlah pelanggan mungkin moderat saja.

Pertanyaan

5. Bagaimana pendapat Bapak atas industri telekomunikasi seluler?
- a. Saat ini
 - (i). Atraktif
 - (ii). Tidak atraktif

 - b. Lima tahun ke depan
 - (i). Atraktif
 - (ii). Tidak atraktif

Jawaban

Industri seluler sampai tahun 2015 masih akan atraktif meski pertumbuhannya tidak terlalu tinggi dibanding lima tahun ke belakang.

②



To:

- Se th 2015 Vini masih dipandang relevan. but masih menggunakan Vini saat ini thg akan mengopi non dgn.

Dimis klc, klmnya seluler, masih men- giti landan pertumbuh. kcl.

Amanan stratgi 4 Pilar:

- Seluler } seluler dipertahuti utk smpun
- M2M } jls pnyng
- IT }
- SDN }

- Bila ada pembata yg beredar gpt dari shakti, Vini sng berubah, tapi perlu peminan kembali. Vini pernah dan kany di alani kclat dan perjalanan transformasi:

AGUS HARIJANTO

Date:

Catatan Interview
Strategic Intent Perusahaan
Hari : Rabu
Tanggal : 15 April 2009
Waktu : 14.00 - 16.00
Hal #1

①



To:

Interview Strategic Intent 15/04 - 14.00

- Vini diumumkan utk 10 th kedepan. Terakini diumumkan th 2005 which mengy.

- Vini yg fokus ke seluler

- Vini mengumumkan rd inform.

Q: Apa sama dgn operasi Vini?

⇒ Vini intent berbeda kn mode operasi. kpl.com, nama terfokus pd seluler.

Platform (sinyal FANSP (Fixed Network ~ Serv Provider).

Berbeda dibidang operasi yg ada:

Telcel : masih orient. seluler

Xcel : smk ada selular.

Telkom : khl ke FTM.

AGUS HARIJANTO

Date:

Catatan Interview
Strategic Intent Perusahaan
Hari : Rabu
Tanggal : 15 April 2009
Waktu : 14.00 - 16.00
Hal #2

3



To:

- Sampai saat ini visi misal volume secara utuh (100%), belum pernah pengumuman
- Fokus visi misal di wireless/telekom. 80% (atau banyak) untuk penguasaan dan celuler. Ekstensi untuk daya di aksesikan oleh fokus ini.
- Ini telah diformulasi melalui jaringan pimpinan, dan sampai ke ke staf pelaksana.
- Rencana dan strategi pemasaran, spesial di Regional berkembang pada fokus celuler. Melayi utuh Corporate Sales yg juga mengamban M101.

AGUS HARIJANTO
Date:

Catatan Interview
Strategic Intent Perusahaan
Hari : Rabu
Tanggal : 15 April 2009
Waktu : 14.00 - 16.00
Hal #3

4



To:

- Kaitan dengan Target Pertumbuhan
- Pertumbuhan industri tinggi (Gek di Group Bangsa!)
- Bertumbuh jumlah pelanggan bulat part dari tahun 2003 sd. 2009. Th 2003 saat merger. Part pertumbuhan jumlah pelanggan di atas 30% (Gek lebih detail di Marketing!).
- Prediksi 5 th kedepan, pertumbuhan jumlah pelanggan masih tinggi. Investor get Mergul-linc x UBS memperkirakan pertumbuhan jumlah pelg > 20%.
- Target pertumbuhan melalui misal Sam dan Inklusif

AGUS HARIJANTO
Date:

Catatan Interview
Strategic Intent Perusahaan
Hari : Rabu
Tanggal : 15 April 2009
Waktu : 14.00 - 16.00
Hal #4


indosat

To:

Indust kas > 5-10% di atas industri.

- Dari sisi revenue, rata-rata pertumbuhan industri juga bagus (lihat perusahaan!).
- 5 ke ke depan, apakah sudah diprediksi. Investor kita menginginkan lebih rendah dari kemudi. Prediksi di atas antara 10-20%. Rata-rata laba lagi 15%. Industri bisa mencapai 17% bila semua pertumbuhan revenue. Saat ini ditargetkan jenis pelanggannya yang sudah patung hingga 12%.

→ Perlu strategi kebetulan.

AGUS HARIJANTO
 Date:

Catatan Interview
 Strategic Intent Perusahaan
 Hari : Rabu
 Tanggal : 15 April 2009
 Waktu : 14.00 - 16.00
 Hal #5


indosat

To:

- Selama ini strategi cari pelanggan sebanyak-banyaknya. Market share terbesar yang dimiliki untuk pelanggannya. Industri pelan strategi yg meningkatkan growth. Target pertumbuhan 12-17% dgn rata-rata sama dgn industri.
- Opsi ini ~~2-5%~~ di atas industri.
- ⇒ Tidak mudah karena operasi banyak. Kelelahan bisa konsolidasi. Saat ini sudah ada jenis agenda, jadi mulai dari pertumbuhan operasional.

AGUS HARIJANTO
 Date:

Catatan Interview
 Strategic Intent Perusahaan
 Hari : Rabu
 Tanggal : 15 April 2009
 Waktu : 14.00 - 16.00
 Hal #6

7



To:

- Indit mail unit #2. ^{Some} Tahun kemir, unit stray #2.
 Saat ini kompetitor gencet, hampir bisa menyusup, tapi masih belum, beda alat 5-82 market share.
 Ditiket doi BTS sudah bisa menyusup. Pktni merobut M/S aliyah jumlah pelanggan salah "stray".
 Tp kompetitor unit sangat low-cost. APDU nya bisa banget.
 Isat mau meningkatkan revenue, la dapat unit akan memiliki sumber peningkatan revenue, dapat sekitar jumlah pelanggan.

AGUS HARIJANTO
Date:

11



To:

- jml pjs penting, tp kenastan revenue lebih penting. Di target pertumbuhan pertumbuhan luas lebih tinggi, pertumbuhan jml pjs menyusup unit indosat.
 - Induksi Alab - sd ke 2015 masih ada dlf. masih pertumbuhan, tdk terlalu tinggi gpt 5 ke ke belakang.

AGUS HARIJANTO
Date:

Catatan Interview
 Strategic Intent Perusahaan
 Hari : Rabu
 Tanggal : 15 April 2009
 Waktu : 14.00 - 16.00
 Hal #7

Catatan Interview
 Strategic Intent Perusahaan
 Hari : Rabu
 Tanggal : 15 April 2009
 Waktu : 14.00 - 16.00
 Hal #8

Notulensi Interview

Waktu	:	Jumat, 20 Maret 2009, Pkl 09.00 – selesai
Tempat	:	Kantor PT Indosat
Agenda	:	Lingkungan Internal Perusahaan
Responden	:	Human Capital
Lampiran	:	Catatan interview

Dalam rangka melakukan formulasi strategi bisnis, maka dilakukan *depth interview* pada aspek lingkungan internal perusahaan dengan acuan dan hasil sebagai berikut :

Pertanyaan

Dalam studi manajemen strategik, formulasi strategi sangat ditentukan oleh seberapa jauh keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan. Keunggulan bersaing ini dibangun dari sumber daya (*resources*) dan kapabilitas yang dimiliki.

Dalam industri telekomunikasi seluler ini, bagaimana di Indosat akan :

1. Sumber daya yang dimiliki, baik yang *tangible* maupun yang *intangibile*?
2. Untuk memanfaatkan sumber daya ini, bagaimana kapabilitas yang dimiliki?
3. Bagaimana sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki ini bila dibandingkan dengan kompetitor?

Ringkasan Jawaban

Sumber daya internal perusahaan yang bersifat *tangible* terdiri dari :

1. Jaringan telekomunikasi yang lengkap mencakup : NSS (switching) dan BTS (lebih dari 14 ribu unit), transmisi serta optik terestrial, transmisi kabel laut, serta transmisi melalui satelit.
2. Dari aspek organisasi, terdapat 8 kantora region, 40 kantor cabang, dan 140 kantor representatif yang tersebar di seluruh wilayah nusantara.
3. Cakupan jaringan telekomunikasi dengan BTS yang lebih dari 14 ribu unit telah dapat mencakup lebih dari 70% cakupan kompetitor Tsel.
4. Jaringan *Backbone* dapat menyambungkan hampir seluruh tanah air.
5. Jumlah kantor pelayanan kepada pelanggan tersebar di seluruh kota-kota besar dalam bentuk *Gallery* dan *Griya*.
6. Terdapat tiga *Call Center*, yaitu di Jakarta, Surabaya dan Medan.
7. Jumlah karyawan mencapai 4000 orang karyawan permanen, dan beserta karyawan kontrak menjadi 6000 orang.

Sumber daya internal perusahaan yang bersifat *intangibile* terdiri atas :

1. Indosat telah terbukti memiliki reputasi pada *corporate brand* yang kuat. Reputasi ini terkait dengan kompetensi memberikan solusi kepada pasar, khususnya pasar korporat. Bagi pasar ini, Indosat dipandang sebagai *source of excellence*.
2. Dalam bidang pelayanan solusi bagi pasar ini, Indosat memiliki sumber daya inovasi dan kreativitas dalam merancang sistem jaringan telekomunikasi bagi *close-user-group* atau korporat.
3. Indosat paling menguasai teknologi *Internet Protokol (IP)* yang sangat dibutuhkan dalam membangun jaringan telekomunikasi yang handal.

Personil yang memiliki kompetensi ini telah mendapatkan sertifikasi IP (Cisco) tingkat teratas.

Kapabilitas yang dimiliki oleh Indosat :

1. Kreativitas dan inovasi dalam memberikan solusi bagi pelanggan korporat atau kelompok. Sistem pengelolaan *Single Point of Contact (SPOC)* bagi jajaran *account teams*.
2. *Engineering & design* bidang jaringan telekomunikasi berbasis IP. Para *engineer* Indosat, baik yang berada di Indosat maupun di anak perusahaan (IM2) hampir selalu dapat memberikan rancangan yang memenuhi dan memuaskan para pelanggan.
3. Proses bisnis yang dimiliki oleh Indosat sangat efektif mengacu pada model *value-chain Telecommunication Operating Model (TOM)*
4. Indosat memiliki *compliance* dengan Sarbox 404 dan ERM.

Karakteristik sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki Indosat :

1. Spesifik seperti kompetensi teknologi IP.
2. Kultur budaya pelayanan yang *customer-first*. Terdapatnya beberapa award dari aspek pelayanan.
3. Kompetensi individu diterjemahkan dalam *organizational knowldege*, sehingga begitu seseorang yang dipandang sangat kompeten meninggalkan Indosat, akan tetapi kompetensinya tetap melekat di organisasi berupa pengetahuan.
4. Kurva belajar yang cepat, telah terbukti dari perjalanan sejarah :
 - a. Bersama Telkom membangun Telkomsel
 - b. Saat mengakuisisi Satelindo
 - c. Up-stream Merger dengan berhasil yang difakukan pada tahun 2003.
 - d. Perjalanan transformasi bisnis dari sambungan operator ke SLI, kemudian ke komunikasi data, ke seluler hingga saat ini dan ke depan ke konvergensi telekomunikasi berbasis solusi.



To: (di NAW, NAW, Bangkok).
 Lingkungan Internal Perusahaan 20/3 - 09.00

To:
 - Lebih di organisasi ada 8 Region, 40 Branch dan 170 Reps (at Laji!).

Question

1. Resources yg dimiliki Indosat?
 - a. Tangible
 - b. Intangible
2. Kapabilitas (ke kompetens) ?
3. Prinsip VALUE ?

Kantor operasional yg menyeluruh di seluruh wilayah Indonesia, mempunyai Tel → cukup untuk coverage. Coverage > 70% dari coverage Tel. Lebih tinggi dari coverage XL. Pelajar (set pump) back bone yg letis karyas with transmisi. Pelajar operasi sama la set.

Answer

Ad #1.9)

- Infrastruktur jaringan yg FNST:
 - + Satelit
 - + Kabel laut
 - + Transmisi FO
 - + gud BTS > 14rb.

- gud kantor pelanggan (gud) tersebar di seluruh kota 2 kbr. Pelajar (kaji sama) dan masih membuat Origo (kantor pelayanan dilakukan oleh sistem).
 - Ada juga Call-center di 3 kota (Jkt, Sby, Medan).

AGUS HARIJANTO

Date :

AGUS HARIJANTO

Date :

Catatan Interview
 Lingkungan Internal Perusahaan
 Hari : Jumat
 Tanggal : 20 Maret 2009
 Waktu : 09.00 - 11.00
 Hal #1

Catatan Interview
 Lingkungan Internal Perusahaan
 Hari : Jumat
 Tanggal : 20 Maret 2009
 Waktu : 09.00 - 11.00
 Hal #2



To:

- jumlah karyawan dan karyawan 50-50 antara perusahaan dan D/S - Total biaya 8000, di luar D/S juga ada.

To:

2). Kapasitas

- Handal akan penawaran solusi, account yg SPOC di dukung tim teknis senantiasa memberikan layanan full-irc dgn tte service guarantee terdapat beres-baik. → lin testam dan pola perencanaan & desain protokol jaringan poligon.

- Untuk melengkapi konfigurasi jaringan IP, di dukung yg laka kualifikasi Cisco kelas ada 8 orang, dan 6 dari ISat. Kompetensi 18 orang untuk membantu jaringan komunikasi dan yg handal by efisien. Di awal persal 1/12, kemah di dalamnya.

b) Isat sebelumnya dg Corporate brand yg kuat. Dalam jura FTR memberikan solusi ke pasar korporat. Sangat diakui memiliki kualitas. Isat = kualitas tinggi. Ke pasar seluler mulai di penuhi dg service excellent.

Sekarang karena brand adalah waktu mengedukasi akan ada plg, di tempatkan saat membangun konfigurasi jaringan berbasis IP. beberapa paten. Telkom belakangan jua Isat. → diakui.

AGUS HARIJANTO

Date:

AGUS HARIJANTO

Date:

Catatan Interview
Lingkungan Internal Perusahaan
Hari : Jumat
Tanggal : 20 Maret 2009
Waktu : 09.00 - 11.00
Hal #3

Catatan Interview
Lingkungan Internal Perusahaan
Hari : Jumat
Tanggal : 20 Maret 2009
Waktu : 09.00 - 11.00
Hal #4



To:

- Ind memiliki bisnis process yg berbeda la TOM di luar. Governance sangat penting km telah Sarbox dan menjaga ERM.
- Anunsiya rancangan bisnis proses akan memberikan pelayanan lebih mungkin secara kumulatif.

Hal #3

- Seangat menekankan value
- contoh: konfigurasi yg dibantu oleh ahli IT tdk ada di perusahaan.
- Award ~~diikuti~~ sering didapat km memiliki kultur yg kondusif mendukung pelayanan prima.

AGUS HARIJANTO

Date:

Catatan Interview

Lingkungan Internal Perusahaan

Hari : Jumat

Tanggal : 20 Maret 2009

Waktu : 09.00 - 11.00

Hal #5



To:

- Kompetisi yg meluas di orang dite-jembatka dlm krunya kultural / nilai / organisasi. Jaki sulit ditinjau media orangnya di-hijak.
- Karakteristik krunya, selain Team work, work learning (work yg cepat dan efektif) - learning (bisa belajar dgn media).
- Contoh :- website univisitat Tdk bersama dgn Telkom.
- Saat mengaktivasi Satelit, ada syarat belajar krunya.
- Saat transformasi krunya yg belajar belajar lebih (Gud krunya?).

AGUS HARIJANTO

Date:

Catatan Interview

Lingkungan Internal Perusahaan

Hari : Jumat

Tanggal : 20 Maret 2009

Waktu : 09.00 - 11.00

Hal #6

Lampiran 3

PRODUCT-MARKET ANALYSIS

ASPEK MARKET		Skala Prioritas				
		Sangat Prioritas	Agak Prioritas	Sama Seperti Saat ini	Perlahan Ditinggalkan	Prioritas Untuk Ditinggalkan
EXISTING MARKET SCOPE	Regions & Branches - Big Cities					
	Mass/Retails					
		Sangat Prioritas Dikembangkan	Agak Prioritas Dikembangkan	Sama Seperti Saat ini	Kurang Prioritas Dikembangkan	Sangat Tidak Dikembangkan
NEW MARKET SCOPE	New Area (Outside Java)					
	New Segment (Corporate, Community)					
ASPEK PRODUK		Skala Prioritas				
		Sangat Prioritas	Agak Prioritas	Sama Seperti Saat ini	Perlahan Ditinggalkan	Prioritas Untuk Ditinggalkan
EXISTING PRODUCT SCOPE	Basic Services					
	Basic Package Services/ Bundling					
	VAS					
	Internet					
		Sangat Prioritas Dikembangkan	Agak Prioritas Dikembangkan	Sama Seperti Saat ini	Kurang Prioritas Dikembangkan	Sangat Tidak Dikembangkan
NEW PRODUCT SCOPE	SMS Content					
	VAS Content					
	Solution					

Catatan : Mohon dicontong pada masing-masing pilihan kotak

Lampiran 3

From:
Sent: 2009-05-08 19:44
To: Agus Harijanto
Subject: RE: Kuesioner Assessment

Dear Pak Agus,

Terlampir kuesioner yang sudah diisi.

Thanks.

PRODUCT-MARKET ANALYSIS

ASPEK MARKET		Skala Prioritas				
		Sangat Prioritas	Agak Prioritas	Sama Seperti Saat Ini	Perlahan Ditinggalkan	Prioritas Untuk Ditinggalkan
EXISTING MARKET SCOPE	Regions & Branches - Big Cities	√				
	Mass/Retail		√			
		Sangat Prioritas Dikembangkan	Agak Prioritas Dikembangkan	Sama Seperti Saat Ini	Kurang Prioritas Dipertimbangkan	Sangat Tidak Dipertimbangkan
NEW MARKET SCOPE	New Area (Outside Java)				√	
	New Segment (Corporate, Community)	√				
ASPEK PRODUK		Skala Prioritas				
		Sangat Prioritas	Agak Prioritas	Sama Seperti Saat Ini	Perlahan Ditinggalkan	Prioritas Untuk Ditinggalkan
EXISTING PRODUCT SCOPE	Basic Services	√				
	Basic Package Services/ Bundling		√			
	VAS		√			
	Internet	√				
		Sangat Prioritas Dikembangkan	Agak Prioritas Dikembangkan	Sama Seperti Saat Ini	Kurang Prioritas Dipertimbangkan	Sangat Tidak Dipertimbangkan
NEW PRODUCT SCOPE	SMS Content			√		
	VAS Content		√			
	Solution		√			

Catatan: Mohon ditunjukkan pada masing-masing pilihan kotak

From: Agus Harijanto
Sent: Thursday, May 7, 2009 7:49 AM
To:
Subject: Kuesioner Assessment

Pak,

Untuk kelengkapan diskusi tempo hari, mohon bantuan untuk mengisi kuesioner assessment terlampir.

Wass.

Notulensi Interview

Waktu	:	Senin, 27 April 2009
Tempat	:	—
Agenda	:	Analisis Strategi Pasar – Produk
Responden	:	Tim <i>Marketing Strategy Planning</i>
Lampiran	:	Catatan historis email

Dalam rangka melakukan formulasi strategi bisnis, maka dilakukan *depth interview* pada aspek formulasi strategi, khususnya pada implementasi strategi pasar – produk dengan acuan dan hasil sebagai berikut :

Ringkasan Pertanyaan

Dalam rangka mengambil langkah strategi pertumbuhan, maka terdapat strategi pertumbuhan intensif (penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar, dan strategi pengembangan produk), strategi diversifikasi, dan strategi integrasi. Adapun untuk jangka tiga sampai lima tahun ke depan sesuai *strategic intent* perusahaan, strategi pertumbuhan intensif merupakan pilihan.

Dikaitkan dengan portofolio produk/jasa yang dimiliki saat ini maupun tiga sampai lima tahun ke depan, ditanyakan :

1. Pilihan strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar, dan strategi pengembangan produk.
2. Pemetaan strategi ini dikaitkan dengan portofolio produk/jasa yang dimiliki
3. Kaitan antara strategi dan segmentasi

Ringkasan Jawaban

Terdapat dua kategori atau portofolio produk, yaitu :

1. *1st line* produk yang mencakup brand matrix, mentari dan IM3. Kategori produk ini dapat disebut *existing* untuk mendapatkan revenue dari layanan voice dan sms.
2. *2nd line* produk yang mencakup program dan *services* seperti program paket, internet broadband, *Vas* dan *content*. Kategori produk ini dapat disebut sumber-revenue baru dari layanan tersebut.

Kedua kategori produk tersebut ditawarkan dengan segmentasi yang berbeda, yaitu :

1. Segmentasi pertama mengarah pada segmentasi pasar. Untuk segmentasi ini dilakukan penetrasi pasar. Sasarannya adalah *customer base* dengan meningkatkan jumlah pelanggan sebesar-besarnya sehingga mendapatkan *market share* yang besar.
2. Segmentasi kedua yang mengarah pada segmentasi pelanggan. Untuk segmentasi ini dilakukan pengembangan pasar melalui segmentasi yang lebih rinci pada tinggal pelanggan. Sasarannya adalah peningkatan *wallet-share*. Dalam implementasinya dilakukan stimulus melalui pengembangan atau modifikasi produk.

From: Agus Harijanto
Sent: Monday, April 27, 2009 18:35
To:
Subject: RE: Tanya portofolio

Terima kasih, Pak atas pencerahannya.
Nanti saya masih akan bertanya lagi lebih banyak

Salam,

From:
Sent: 2009-04-27 18:25
To: Agus Harijanto
Subject: RE: Tanya portofolio

Ya cocok sekali..

From: Agus Harijanto
Sent: Monday, April 27, 2009 18:15
To:
Subject: RE: Tanya portofolio

Kalo begitu, saya coba formulasikan lagi..

Terdapat dua kategori produk, yaitu kategori produk ekisting sebagai 1st line dan kategori produk yang dapat memberikan sumber revenue baru sebagai 2nd line.

Untuk 1st line produk, maka penetrasi pasar dilakukan dalam rangka mendapatkan basis pelanggan. Mendapatkan market share sebesar2nya akan dapat memberikan peluang mendapatkan sumber2 pendapatan baru.

Untuk 2nd line produk, maka segmentasi pasar yang lebih baik yang dilanjutkan dengan pengembangan pasar (di samping secara geografis di luar Jawa) melalui segmen tersebut, maka sumber revenue baru didapatkan melalui penawaran produk di kategori ini. Dan kelihatannya terdapat beberapa modifikasi atas produk yang ada, baik pada fitur maupun pada konfigurasi layanan jasa dasar.

Apakah demikian, Pak?

From:
Sent: 2009-04-27 17:58
To: Agus Harijanto
Subject: RE: Tanya portofolio

Ya betul, pak.

Untuk kategori produk ekisting atau 1st line ini, penetrasi pasar dapat dilakukan untuk mendapatkan basis pelanggan sebanyak2nya.

From: Agus Harijanto
Sent: Monday, April 27, 2009 17:55
To:
Subject: RE: Tanya portofolio

Jadi penetrasi masih diyakini akan memberikan hasil?

From:
Sent: 2009-04-27 17:54
To: Agus Harijanto
Subject: RE: Tanya portofolio

Angka penetrasi yang ada itu semu karena tidak menggambarkan rasio jumlah pengguna dengan jumlah penduduk.
Coba saja lihat dari sekian pelanggan, rata2 mereka memiliki nomor lebih dari satu. Di sini bisa dibayangkan bahwa angka penetrasi sesungguhnya masih rendah. Belum lagi mereka yang memiliki nomor lebih dari 2, bisa 3 atau lebih. Yang lebih membingungkan adalah bila nomor ini digunakan hanya sebagai calling-card, maka penetrasi tidak realistis kan?

From: Agus Harijanto
Sent: Monday, April 27, 2009 17:53
To:
Subject: RE: Tanya portofolio

Bukannya tingkat penetrasi di Indonesia sudah tinggi?

From:
Sent: 2009-04-27 17:43
To: Agus Harijanto
Subject: RE: Tanya portofolio

O kategori itu... menurut saya begini..

1st line ditawarkan dalam rangka mendapatkan akses pelanggan. Yang penting di sini pelanggan memiliki nomor kartu dari Indosat dulu sebanyak2nya. Nantinya akan ditawarkan produk lain yang lebih dapat mendongkrak pendapatan.
Untuk mendapatkan pelanggan sebanyak2nya, maka penetrasi harus dilakukan. Indosat harus meraih pelanggan sebanyak2nya. Ukuran yang umum digunakan adalah mendapatkan market share sebanyak2nya. Penetrasi pasar ini penting dilakukan pada pasar ekisting yang masih potensial. Coba saja lihat di laporan2 operasional di region maupun secara keseluruhan perusahaan.

Nah, kalo sudah mendapatkan basis pelanggan yang besar, maka kita akan mudah menawarkan produk2 lain di 2nd line itu untuk mendapatkan revenue lebih. Kategori 2nd line ini sebetulnya jasa turunan dan jasa nilai tambah yang tidak sensitif dengan harga. Orang tidak akan melihat harga yang murah. Jasa I-ring misalnya, 5500 rupiah tidak akan dilihat harganya, tapi lagunya apa.. apalagi kalo melihat ke penggunaan internet oleh pelanggan. Kalo mereka sudah dapat on-line, melakukan chatting, facebook, mereka tidak akan melihat harga per satuan. Mereka hanya melihat kemampuan daya beli, kemudian jasa ini bisa memuaskan mereka, sudah lebih baik. Peluang seperti ini yang harus ditangkap oleh Indosat. Banyak sekali pengelompokan yang dapat dilakukan melalui segmentasi. Segmen2 ini akan

memiliki kebutuhan yang berbeda2. tinggal kita tawarkan 2nd line produk ini sesuai dengan kebutuhan mereka. Di sini pengembanagn pasar melalui segmentasi yang lebih baik akan memberikan sumber revenue baru. Belum lagi bila dibarengi dnegna upaya2 kita melakukan pengembangan produk yang lebih dibutuhkan oleh merkea.. sangat bagus itu..

Bagaimana?

From: Agus Harijanto
Sent: Monday, April 27, 2009 17:35
To:
Subject: RE: Tanya portofolio

Tadi disebutkan ada produk ekisting melalui brand2 akses (1st line) dan ada produk yang dikembangkan untuk mendapatkan sumber2 revenue baru (2nd line).

Bila dikaitkan dengan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk, kategori ini pemetaannya seperti apa yah?

From:
Sent: 2009-04-27 17:32
To: Agus Harijanto
Subject: RE: Tanya portofolio

Lebih jelasnya seperti apa yah?

From: Agus Harijanto
Sent: Monday, April 27, 2009 17:20
To:
Subject: RE: Tanya portofolio

Kembali bila saya kaitkan dengan penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk, Pak.

Mohon dapat dijelaskan menurut pendapat Bapak seperti apa sebaiknya dilakukan?

From:
Sent: 2009-04-27 16:32
To: Agus Harijanto
Subject: RE: Tanya portofolio

Sebetulnya begini..

Brand2 Mentari, Matrix,IM3 adalah jasa akses dengan jasa dasarnya. Ini boleh dikatakan sebagai jasa ekisting. Pengertian ekisting di sini sebetulnya hanya untuk membedakan bahwa jasa yang ditawarkan oleh Indosat adalah bagaimana pelanggan memiliki nomor sehingga bisa mendapatkan akses untuk memperoleh jasa2 lainnya. Bagi pelanggan

mendapatkan tawaran jasa ini berarti memiliki nomor seluler, apakah itu lewat Mentari, Matrix atau IM3. Ketiga2nya sama saja sebagai jasa akses, yang membedakan adalah cara bayar dan nomor yang dimiliki.

Bagi Indosat jelas mendapatkan pelanggan sebesar2nya adalah keharusan. Kenapa? Karena dengan pelanggan memiliki nomor Indosat, maka akan lebih mudah menawarkan jasa lainnya seperti jasa turunannya itu. Kelompok ini disebut 1st line

Sementara itu, jasa berikutnya yang termasuk dalam segmen kedua (supaya tidak membingungkan dengan istilah segmen, disebut kelompok saja ya..).

Kelompok jasa pada lapis kedua (2nd line) ini lebih kentara sebagai produk yang dikembangkan, sehingga dapat dikatakan bukan produk ekisting. Sebetulnya ekisting juga, hanya saja untuk lebih mudah dikatakan produk yang memberikan sumber pendapatan baru. 2nd line product ini akan ditawarkan kepada pelanggan yang telah menjadi pelanggan Indosat. Upaya yang dilakukan adalah dalam rangka meningkatkan wallet-share dari pelanggan. Pada dasarnya mereka mendapatkan tawaran produk sebagai bagian dari peningkatan revenue.

Tidak membingungkan yah?

From: Agus Harijanto
Sent: Monday, April 27, 2009 16:20
To:
Subject: RE: Tanya portofolio

Saya coba kembali ke kategorisasi, Pak.

Tadi di awal dikatakan bahwa produk itu dikategorisasikan sebagai brand yang bersifat akses oleh pelanggan, yaitu melalui brand2 kartu Mentari, Matrix, IM3. Adapun untuk jasa awal, maka jasa yang masuk kategori ini adalah jasa dasar seperti voice dan sms. Sementara itu, kategori kedua berdasarkan pada turunannya seperti VAS, broadband alias akses internet, serta jasa2 konten.

Bila dikaitkan dengan pendapat Bapak yang baru saja, yaitu atas dalam rangka penetrasi pasar untuk segmen pertama, kemudian pengembangan pasar dan pengembangan produk untuk segmen kedua. Menurut Bapak bagaimana korelasinya?

From:
Sent: 2009-04-27 15:52
To: Agus Harijanto
Subject: RE: Tanya portofolio

Cocok pak, setuju.

Jadi market penetration ada di segmentasi pasar (segmentasi pertama), sedangkan product development ada di segmentasi pelanggan (segmentasi kedua), dan market segmentation ada di kedua segmentasi tersebut baik pertama (by geografi dan demografi) maupun segmentasi kedua (by psikografi dan behavior).

Betul pak tinggal meningkatkan wallet expense-nya dimana stimulus untuk peningkatannya adalah melalui product development kan

From: Agus Harijanto
Sent: Monday, April 27, 2009 15:21

To:

Subject: RE: Tanya portofolio

O tidak melebar, malah makin komprehensif, Pak.

Jadi segmentasi pertama lebih ke arah geografis, demografis dan psikografis. Untuk segmentasi pertama ini diisi oleh produk access yaitu ketiga brand. Kemudian segmentasi kedua lebih mengarah pada walet-size dari customer. Untuk segmentasi kedua ini diisi oleh variasi produk dan feature turunan. Misal tadi, utk segment X, maka diisi/ditawarkan kombinasi variasi produk a, b, c.

Nah, kalo saya masukan aspek teoritis sedikit. Saya coba ambil teori Ansoff, khusus untuk market penetration, market development dan product development. Apakah market penetration ini dilakukan dalam rangka mengisi segmentasi pertama? Kemudian segmentasi kedua dilakukan melalui market development dan product development. Untuk market development, bisa mengarah ke geografis, sebetulnya masih mengarah pada segmentasi pertama. Namun, bila melakukan pengembangan ke arah psikografis dan demografi, maka lebih ke segmentasi kedua. Misalnya, untuk community, maka sebetulnya tidak sekedar penetrasi, karena asumsikan saja mereka sudah menjadi pelanggan. Tinggal bagaimana meningkatkan walet-expensanya.

Apakah seperti itu? Menurut Bapak bagaimana?

From:

Sent: 2009-04-27 15:02

To: Agus Harjanto

Subject: RE: Tanya portofolio

Kayaknya pak kalo dilihat first line adalah brand: Matrix, mentari dan IM3 – kemudian 2nd line nya adalah program & service, maka karena telco adalah voice, sms, data dan content – tampaknya otomatis akan overlap dari sudut product/ features serta program dan services.

Ambil contoh : IM3 dapat call, sms, mms, gprs, 1 ring (RBT), content (games, wallpaper, news, dlsb) tapi ternyata didapat juga untuk matrix dan mentari. Demikian juga dengan call center dan galeri tidak ada perbedaan hanya kode aksesnya saja yang berbeda. Dengan demikian pembedanya adalah pada program retensi karena disini yang main segmentasi kedua.

Kenapa saya sebut segmentasi kedua, karena segmentasi pertama adalah bagaimana kita membagi pasar (biasanya pake psikografik, demografi dan geografi) seperti matrix adalah untuk pekerja mature di perkotaan umur sekitar 25 – 55 th.

Selanjutnya segmentasi kedua adalah saat telah menjadi pelanggan which is banyak menggunakan behavior (lifetime pelanggan dan reload value-nya (atau usage)), jadi dibagi lagi pelanggan matrix diatas 1 th diatas 1 juta per bulan adalah VIP dan berhak mendapat program a, b, c, dst.

Mungkin itu pak, jadi kalo saya tangkap ini adalah lebih kepada "customer management" mulai dari segmentasi pelanggan, tiring benefit dan dilanjutkan dengan strategi komunikasi untuk memberikan desire kepada pelanggan low – middle end untuk meningkatkan penggunaan/ usage agar dapat reach kategori VIP/ premium sehingga bisa mendapatkan banyak benefit baik telco based maupun non-telco based.

Melebar nggak ya ? ☺

From: Agus Harijanto
Sent: Monday, April 27, 2009 13:44
To:
Subject: RE: Tanya portofolio

Maksudnya sebenarnya begini, Pak :
 Kalo Brand IM3, Mentari dan Matrix adalah produk yang menyediakan accessnya pelanggan. Jadi di sini yang namanya subscriber market share adalah penting karena customer based volume akan memberikan potensi mendapatkan revenue sebesar2nya dari pelanggan. Adapun usage & ARPU akan tergantung pada produk lanjutan. Bila kita berhenti di ketiga brand ini, maka hanya basic services (voice & sms) yang melekat di sana.

Adapun produk lain seperti blackberry (meski dalam kerangka matrix), vas, content, community program, dll., lebih ke meningkatkan revenue di luar basic-services. Utk produk ini, revenue-share menjadi sasarannya. Produk-produk ini akan menjadi source revenue lain, tetapi tidak bisa didapatkan bila pelanggan tidak diakuisisi lebih dulu oleh ketiga brand di atas.

Summarynya, sebetulnya pada strategi dan program yang dilakukan seperti apa. Saya menyebutnya two-step-strategy, yaitu : pertama mendapatkan akuisisi utk akses pelanggan melalui ketiga brand. Kedua, mendapatkan revenue sebanyak2nya. Tahap kedua ini mengarah pada kemampuan kita memberikan diferensiasi solusi secara fokus dibandingkan kompetitor, sehingga akan mengarah ke sasaran premiu profit.

PR saya sekarang, bagaimana memetakan dalam satu peta, produk2 ini mulai dari brand IM3, Mentari, sampai dengan bila muncul brand produk i-ring. Dengan demikian kita bisa melihat, mana yang over-lap, mana yang masih terdapat kekosongan atas peluang dari revenue yang potensial.

Pendapat Bapak bagaimana?

From:
Sent: 2009-04-27 13:20
To: Agus Harijanto
Subject: RE: Tanya portofolio

Kayaknya semuanya sama pak, jadi product line-nya adalah GSM dan CDMA, kemudian dibagi pra bayar dan paska bayar, kemudian :

Pra bayar :

- IM3
- Mentari

Paska bayar :

- Matrix
- Blackberry
- Broadband

Jasa turunannya adalah :

- Voice
- SMS
- MMS
- GPRS

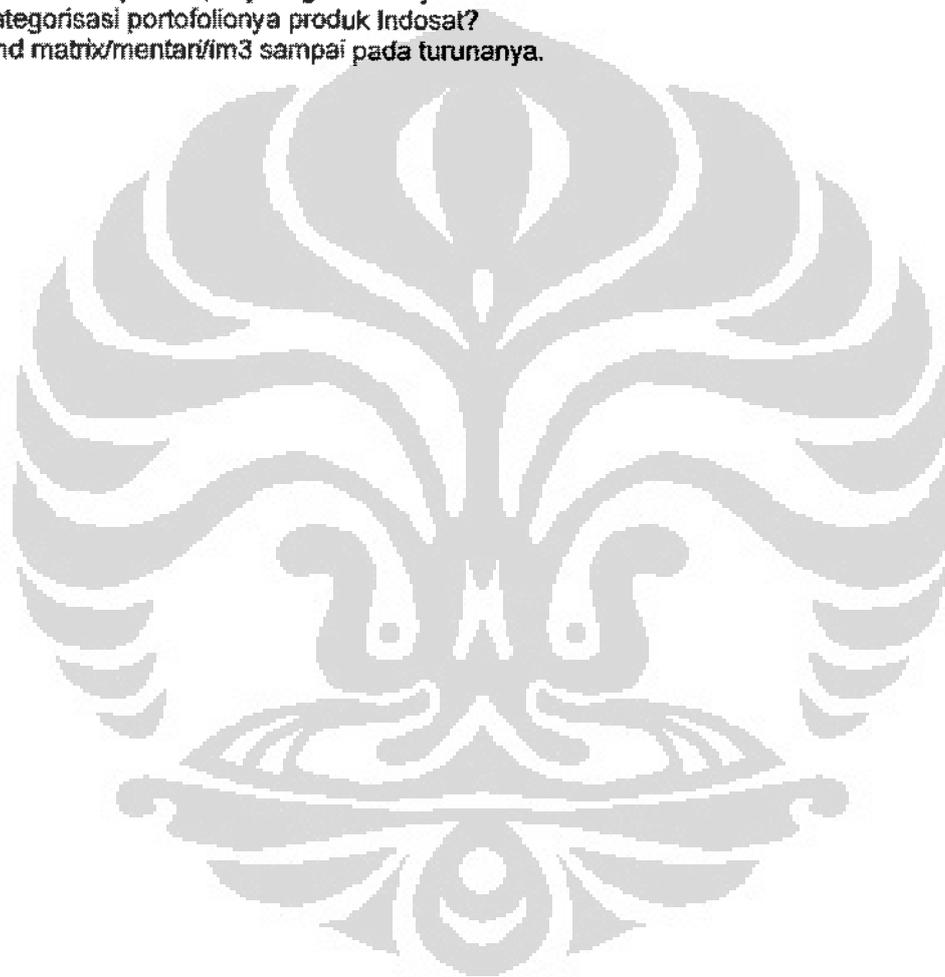
Kayaknya semuanya sama ya .. hehe saya kurang jelas juga maksud pertanyaannya pak maksudnya gimana ya ? ☺

From: Agus Harijanto
Sent: Monday, April 27, 2009 11:59
To:
Subject: Tanya portofolio

Pak,

Melanjutkan diskusi tempo hari, saya ingin bertanya kembali...
Bagaimana kategorisasi portofolionya produk Indosat?
Mulai dari brand matrix/mentari/im3 sampai pada turunanya.

Wass.



Notulensi Interview

Waktu	:	Rabu – Jumat, 6 – 8 Mei 2009
Tempat	:	–
Agenda	:	Analisis Strategi Generik
Responden	:	Tim <i>Corporate Planning</i>
Lampiran	:	Catatan historis email

Dalam rangka melakukan formulasi strategi bisnis, maka dilakukan *depth interview* pada aspek formulasi strategi, khususnya pada implementasi strategi generik Porter dengan acuan dan hasil sebagai berikut :

Ringkasan Pertanyaan

Dalam rangka menempuh langkah strategi pertumbuhan, bila dilihat dari strategi generik Porter, maka terdapat pilihan strategi *low-cost*, *differentiation* dan *focus*.

Mengacu pada sasaran strategis yang telah ditetapkan dalam RJP, dikaitkan dengan strategi yang dilakukan Indosat saat ini serta upaya untuk tiga sampai lima tahun ke depan, ditanyakan :

1. Pilihan strategi di antara strategi *low-cost*, *differentiation* dan *focus*.
2. Hal-hal yang harus menjadi pertimbangan penting dalam implementasi pilihan strategi tersebut.

Ringkasan Jawaban

Saat ini Indosat cenderung masih menggunakan strategi *low-cost*. Hal ini tampak dari program-program pemasaran yang dilakukan, yang sebagian besar masih berbasis memberikan harga yang murah. Tahun 2008 merupakan puncaknya strategi *low-cost* dilakukan oleh setiap operator termasuk Indosat.

Strategi *low-cost* dilakukan oleh Indosat dalam rangka menawarkan *brand* untuk akses jaringan seluler seperti mentari dan IM3 dengan lanjutan jasa-jasa dasar suara dan *voice* dengan harga yang kompetitif.

Dilihat dari *value-chain* TOM, maka elemen-elemen spesifik yang penting diprioritaskan dalam penerapan strategi *low-cost* mencakup :

1. Proses produksi kartu (*card production*)
2. Pemasaran yang lebih efektif dengan memanfaatkan kemitraan.
3. Jaringan distribusi kartu
4. Pemanfaatan teknologi informasi untuk *e-voucher*
5. Proses billing yang murah

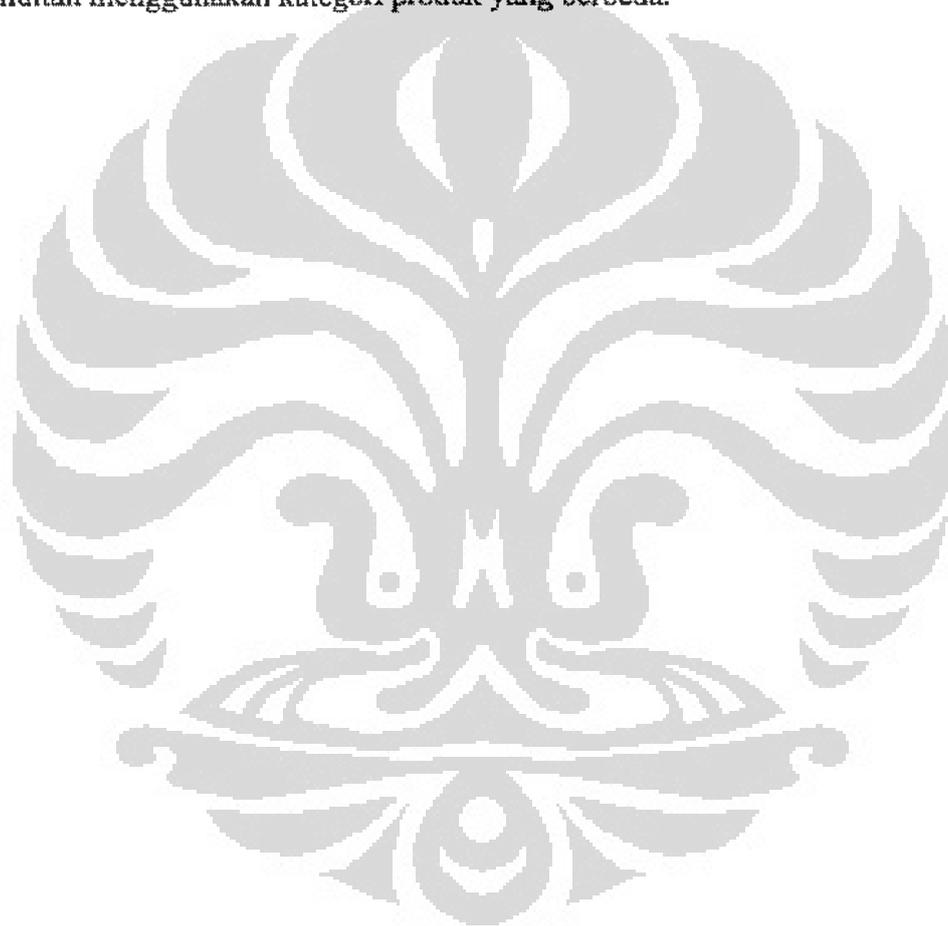
Mengacu pada sasaran perolehan sumber pendapatan, mulai tahun 2009 maka perlu melakukan segmentasi yang lebih rinci dan lengkap, khususnya segmentasi pelanggan.

Strategi *differentiation* dengan fokus tertentu, dilakukan dalam rangka memberikan solusi bagi pelanggan berdasarkan segmentasi yang lebih rinci sekaligus mendapatkan sumber-*revenue* baru. Produk yang ditawarkan adalah produk yang berbasis solusi seperti program paket, *Vas* dan *content*.

Dilihat dari *value-chain* TOM, maka elemen-elemen spesifik yang penting diprioritaskan dalam penerapan strategi *differentiation* mencakup :

1. Proses perencanaan dan disain layanan (*engineering & design*)
2. Pemasaran yang lebih fokus, baik dari aspek wilayah geografis maupun dari segmentasi pelanggannya.
3. Penjualan yang fokus berdasarkan segmentasi yang dirumuskan.
4. Pemanfaatan teknologi informasi untuk konfigurasi layanan.
5. Metodologi pengelolaan *billing* yang *customized* disesuaikan karakteristik pelanggan.

Kedua stragegi baik *low-cost* maupun *focus-differentiation* dijalankan secara simultan menggunakan kategori produk yang berbeda.



From:
Sent: Friday, May 08, 2009 17:35
To: Agus Harijanto
Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Sama2
silahkan

From: Agus Harijanto
Sent: Friday, May 08, 2009 16:43
To:
Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Wah, cukup melegakan, Pak.
Terima kasih banyak atas pencerahan yang telah diberikan dan mohon maaf atas waktu yang telah tersita menjawab pertanyaan2 saya.
Mudah2an masih berkenan merespon bila saya bertanya lagi

Salam,

From:
Sent: Friday, May 08, 2009 16:30
To: Agus Harijanto
Subject: Tanya seputar strategi sekarang

exactly seperti itu..
jelas ya sekarang?

From: Agus Harijanto
Sent: Friday, May 08, 2009 16:13
To:
Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Baik, Pak.
Saya coba rumuskan lagi sekaligus dengan diskusi kemarinnya.

Jadi untuk penguasaan pasar melalui penawaran brand2 mentari, im3 dan matrix yang memberikan jasa dasar voice & sms, maka strategi low cost digunakan. Dalam hal ini profitabilitas tidak dihitung dari per user, tapi secara akumulatif atau total.
Untuk jasa yang tujuannya menaikkan revenue, yaitu melalui penawaran jasa2 yang bersifat membenkan solusi maka digunakan focus differentiation. Jasa2 ini seperti konfigurasi untuk community dan korporat, termasuk di dalamnya VAS dan content.

Untuk low cost, maka yang harus diperhatikan adalah masalah2 card production, mass-marketing, channel distribution, serta IT dan billing yang bersifat skala ekonomis
Untuk focus differentiation, maka yang harus diperhatikan adalah masalah2 engineering dan desain, pemasaran dan penjualan secara fokus kepada segmen yang dilakukan lebih rinci, konfigurasi melalui dukungan IT dan billing.

Mohon konfirmasi, apakah demikian?

From:
Sent: Friday, May 08, 2009 15:50
To: Agus Harijanto
Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Ya tinggal dipilah2 saja
Jasa dasar suara dan sms melalui brand2 im3, mentari dan matrix digunakan low cost
Jasa ikutannya yang tujuannya meningkatkan pendapatan menggunakan focus
differentiation. Jasa ini seperti konfigurasi untuk community atau korporat, VAS, content, dan
jasa lain yang bisa dikembangkan. Berarti semuanya bersamaan

From: Agus Harijanto
Sent: Friday, May 08, 2009 15:37
To:
Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Sudah cukup jelas, Pak.
Hanya implementasi secara bersamaannya yang saya masih kurang menangkap..

From:
Sent: Friday, May 08, 2009 15:30
To: Agus Harijanto
Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Betul seperti itu.
Untuk IT, jasa solusi yang diberikan tadi dikatakan sangat kental dengan perencanaan teknis
dan disain konfigurasi. Ini berarti membutuhkan dukungan IT untuk bisa melakukan
konfigurasi di sisi billingnya. Konfigurasi sendiri dilakukan atas produknya yaitu melalui
konfigurasi jaringan. Tapi tidak terlepas juga di aspek ITnya perlu dilakukan konfigurasi.
Memberikan tarif yang berbeda untuk suatu community misalnya, perlu dilakukan konfigurasi
sistem billing di ITnya. Billing untuk community ini akan berbeda dalam charging, sehingga
membutuhkan dukungan perubahan di IT. Temen2 di IT sudah terbiasa dengan ini.

Contoh yang bisa lebih jelas. Misalnya kita menawarkan jasa penggunaan telpon ke
korporat, dalam hal ini diberlakukan sistem telepon opers seperti di kita, maka seluruh
telepon yang di-list di kantor itu akan ditanggung oleh perusahaan, maka tinggal kita lakukan
konfigurasi di jaringan, dan konfigurasi di sistem billingnya. Hasilnya ada single billing, tinggal
kita tagihkan ke perusahaan itu. Sistem tarifnya juga bisa berbeda, maka dilakukan
konfigurasi chargingnya sesuai dengan kesepakatan yang ditawarkan. Ini sebetulnya contoh
lain atau perluasan dari jasa Mentari Berlima. Cuma lebih luas yaitu sampai tingkat korporat.
Di sini jelas IT dan billing sangat berpengaruh karena sedikit saja salah konfigurasi nantinya
akan menyebabkan terjadi kesalahan pencatatan percakapan dan kesalahan tagih.
Pelanggan koroporat itu nantinya akan tidak puas.

Mudah2an tidak semakin bingung yah :))

From: Agus Harijanto
Sent: Friday, May 08, 2009 15:01
To:
Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Kalo saya identifikasi lebih jelas, berarti hal2 yang penting adalah perencanaan dan disain jasa yang dibuatkan, pemasaran dan penjualan langsung melalui single-point-of-contact account. Saya coba identikan dengan low cost, bagaimana dengan elemen IT dan billing? Apakah ada keidentikan?

From:

Sent: Friday, May 08, 2009 14:30

To: Agus Harijanto

Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Mudah2an saya masih ingat diskusi kemarin.

Sebetulnya ada perbedaan dan ada kemiripannya.

Tadi disebutkan kan dasarnya adalah memberikan solusi baik itu fitur maupun konfigurasi. Di sini jelas berarti harus ada upaya kita melakukan perencanaan disain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Saat kita mengidentifikasi community, maka kita akan tahu karakteristik kebutuhan mereka. Dari kebutuhan itu dilakukanlah perencanaan teknis atas jasa yang ada maupun bila kita harus melakukan modifikasi atau pengembangan. Berarti disamping kita melakukan identifikasi secara intensif dengan mereka, kita harus melakukan perencanaan teknis atau pengembangan produk. Aktivitas kita dengan mereka paling baik bila digunakan sistem account. Jadi para pemasar atau penjual kita secara intensif dekat dengan mereka agar bisa memahami karakteristik mereka itu. Inputannya akan dapat diberikan ke tim di perencanaan teknis.

Ini akan mirip dengan yang dilakukan untuk jasa MIDI. Mereka intensif dengan pelanggan korporat dan kita dapat memberikan jasa solusi telekomunikasi.

From: Agus Harijanto

Sent: Friday, May 08, 2009 13:41

To:

Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Melanjutkan diskusi sebelum Jumat.

Berarti focus differentiation dilakukan dengan menawarkan jasa yang bukan dasar dengan kata lain jasa yang lebih bersifat memberikan solusi. Itu berarti jasanya memerlukan modifikasi baik fiturnya maupun konfigurasi teknisnya.

Saya coba singgung lagi terkait dengan elemen2 dalam value chain TOM. Bila kemarin low cost perlu memperhatikan masalah produksi kartu, mass-marketing, distribusi channel, IT dan billing, apakah focus differentiation ini juga memerlukan perhatian yang serupa? Bila ada hal lain, seperti apa implementasinya yah?

From:

Sent: Friday, May 08, 2009 11:02

To: Agus Harijanto

Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Mudah2an saya bisa menjawab yah.

Tadi sudah disampaikan bahwa low cost dilakukan untuk produk voice dan sms jasa dasar.

Ini dilakukan untuk menawarkan brand2 mentari, im3 dan matrix.

Dari pasar yang sudah dimiliki, kan basis pelanggan, kita lakukan segmentasi yang lebih jauh lagi. Dari situ kita identifikasi untuk mendapatkan segmen2 yang lebih lengkap seperti community itu. Terhadap mereka kita tawarkan produk2 atau jasa lain seperti content-sms, vas, broadband, internet, dll. yang sifatnya mendukung kelancaran kegiatan mereka. Ini boleh dikatakan sebagai produk ikutan bila mereka sudah menjadi customer kita.

Jadi syaratnya ada dulu customer basenya, baru kita lakukan focus ke mereka yang telah dapat kita segmentasi.

Bisa kita lihat saat ini, ARPU semakin lama semakin turun. Bila terus menggunakan low cost maka ARPU ini akan tergerus terus. Profitabilitas juga makin menurun. Bagaimana caranya meningkatkan profit, ya dengan meningkatkan ARPU dan itu tidak bisa kita lakukan hanya dengan menggunakan jasa dasar voice & sms. Harus ada jasa lain yang bisa mendongkrak usage mereka dengan harga yang lebih tinggi. Ini bisa dilakukan bila customer ini melihatnya atas kebutuhan tanpa melihat harga yang murah.

From: Agus Harijanto
Sent: Friday, May 08, 2009 10:45
To:
Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Pak, saya masih belum begitu jelas dengan focus-differentiation yang dilakukan karena selama ini masih terpola dengan low-cost. Mohon dapat dijelaskan kembali, terutama implementasi keduanya secara bersamaan.

From:
Sent: Friday, May 08, 2009 10:22
To: Agus Harijanto
Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Ya, seperti itu. Beberapa waktu lalu kan di tempat kita dilakukan training inhouse yang memberikan kerangka pikir tentang community ini. Kalau tidak salah waktu itu training Hermawan dan training Yoris. Di situ dikupas lengkap tentang arah ke community itu perlu dilakukan oleh Indosat. Nah, sesuai dengan strategi yang sedang dilakukan oleh kita.

From: Agus Harijanto
Sent: Friday, May 08, 2009 10:15
To:
Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Berarti diferensiasinya fokus pada segmen tertentu yah? Kalo boleh dikatakan secara teoritis menggunakan focus-differentiation. Segmentasi di community adalah salah satu inisiatifnya. Apakah begitu?

From:
Sent: Friday, May 08, 2009 10:12
To: Agus Harijanto
Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Pernah tahu kan tentang community?
Mulai saat ini kita mengidentifikasi pasar berdasarkan segmen2 yang berbeda. Segmentasi misalnya lebih banyak diarahkan menjadi suatu community.
Dari community itu dipelajari karakteristiknya oleh tim pemasaran, juga tim regional.

Begitu kita bisa mendapatkan community ini, kita tawarkan produk yang bisa membeirikan solusi kepada mereka. Misalnya, untuk community tertentu tinggal dibentuk grouping dari nomor2 merkea, kita bangun konfigurasi jasa yang bisa mendukung kegiatan mereka. Beragam aktivitas akan dapat menaikkan usage anggota2 mereka. Ini baru satu contoh. Contoh lain, bila kita tawarkan content-sms yang bisa memfasilitasi kegiatan mereka, maka dengan sendirinya akan terjadi sms2 lainnya.

From: Agus Harijanto
Sent: Friday, May 08, 2009 10:05
To:
Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Kira2 di sisi mananya differentiation itu digunakan?

From:
Sent: Friday, May 08, 2009 10:02
To: Agus Harijanto
Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Ya kita menggunakan kedua strategi itu dengan kedua cara yang berbeda. Low cost itu digunakan waktu kita menawarkan jasa2 dasar alias voice & sms melalui brand2 matrix, mentari dan im3. Kemarin2 sudah disampaikan kalo untuk ketiga produk atau brand itu digunakan low cost.. bukan saja karena industri juga ada di low cost, tapi caranya kita yang penting mendapatkan market sebesar2nya. Strategi differentiation digunakan dalam konteks menawarkan kepada pelanggan yang telah ada. Dalam hal ini kita berusaha menarik pelanggan agar meningkatkan usagenya.

From: Agus Harijanto
Sent: Friday, May 08, 2009 09:41
To:
Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Lho kenapa bisa begitu, Pak?
Bukankah strategi itu harus dipilih apakah low-cost atau differentiation?

From:
Sent: Friday, May 08, 2009 09:22
To: Agus Harijanto
Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Bila ditanya apakah Indosat menerapkan strategi low-cost atau differentiation, jawabannya bisa dua2nya. Jadi tidak dipilih salah satu :)

From: Agus Harijanto
Sent: Friday, May 08, 2009 08:11
To:
Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Selamat pagi, Pak.

Menyambung diskusi kemaren, saya ingin melanjutkan pertanyaannya.

Kalo kemaren lebih banyak membahas strategi low-cost, bagaimana dengan strategi differentiation yang dilakukan Indosat?

Apa Indosat tidak beralih dari low-cost ke differentiation?

From: Agus Harijanto

Sent: Thursday, May 07, 2009 18:15

To:

Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Terima kasih atas penjelasannya, Pak.

From:

Sent: Thursday, May 07, 2009 17:32

To: Agus Harijanto

Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Kurang lebih begitu

From: Agus Harijanto

Sent: Thursday, May 07, 2009 16:55

To:

Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Sangat jelas, Pak.

Mohon maaf, saya konfirmasi kembali yah

Untuk low-cost ini elemen2 penting di value chain ini mencakup : produksi kartu, mass-marketing, distribusi channel, IT yang mendukung elektronik voucher, dan billing yang terintegrasi dengan memanfaatkan jaringan yang ada.

Apakah demikian, Pak?

From:

Sent: Thursday, May 07, 2009 16:32

To: Agus Harijanto

Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Ya betul skata ekonomis

Billing sebetulnya bisa dibedakan antar istilah bukan hanya untuk pasca bayar saja.

Selama ini kita sering terpaku bahwa billing itu bentuknya selernbar kertas tagihan.

Jaman sekaragn billing itu bentuknya macam2. billing bisa dilakukan melalui sms atau email.

Kita tidak perlu memproses dan menceataknya.

Bahkan untuk perangkat yang sekarang ini, billin gitu dilakukan di MSCnya. Untuk jasa prepaid dilakuan di jaringan IN. jadi tidak perlu seperti SLI yang diproses melalui program aplikasi khusus. Ini sebetulnya masih dilakukan untuk kebutuhan print-out.

Justru dengan proses yang langsung dilakukan antar perangkat network dengan perangkat langsung di proses billing, otomatis menghilangkan proses manual. Hasilnya langsung dikirim juga melalui sms, kalau butuh tambahan bisa juga lewat email.

Kira2 jelas?

From: Agus Harijanto
Sent: Thursday, May 07, 2009 16:15
To:
Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Skala ekonomisnya akan tinggi ya, Pak?
Kalo billingnya menurut Bapak apa terpengaruh juga?

From:
Sent: Thursday, May 07, 2009 16:12
To: Agus Harijanto
Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Saya sih hanya melihat begini, pak.
IT itu sangat dibutuhkan tidak hanya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan operasional. Di bisnis telekomunikasi seluler yang ntel ini. Kita kan harus bisa menjangkau seluruh wilayah dengan jaringan infrastruktur telekomunikasi. Karena bisnis ini tergantung seberapa jauh reload voucher, jadinya kita harus memperhatikan ini. Bila voucher fisik ini diproduksi dan didistribusikan ke seluruh wilayah, jadinya seperti barang komoditas. Selain itu ada yang namanya voucher elektronik. SEV itu yang semua tahu kan?
Jaringan e-voucher ini akan menjadi arah kita ke depan, akrena memberikan profitabilitas yang tinggi. Kan kita tidak perlu memproduksi kartu.
Bila kita ingin menguasai seluruh wilayah dengan e-voucher, IT ini sudah pasti dibutuhkan. Investasinya sih tidak besar, kita hanya menyiapkan server, karena jaringannya kita menggunakan jaringan seluler. Tinggal di setiap outlet disiapkan semacam nomor untuk reload lewat perangkat itu. Kita bantu para outlet itu dengan kartu chip SEV ini yang bisa digratiskan.

From: Agus Harijanto
Sent: Thursday, May 07, 2009 14:45
To:
Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Baik, Pak. Berarti low-cost itu didapat melalui produksi kartu, mass-marketing dan jaringan distribusi. Kalo dari sisi pengelolaan operasional yang bukan infrastruktur jaringan, misalnya IT-nya harus bagaimana. Menurut Bapak bagaimana?

From:
Sent: Thursday, May 07, 2009 14:24
To: Agus Harijanto
Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Makanya tadi saya sampaikan perlunya jaringan distribusi yang kuat.

From: Agus Harijanto
Sent: Thursday, May 07, 2009 14:15
To:
Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Program kerja sama itu membutuhkan jejaring juga yah.

From:
Sent: Thursday, May 07, 2009 12:21
To: Agus Harijanto
Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Itulah kita harus pintar2 bila ingin mendapatkan biaya yang rendah. Program pemasaran melalui ATL dan pull-marketing itu biasanya membutuhkan budget yang tidak sedikit. Efektivitasnya juga belum tentu tinggi. Memang tetap sih masih dibutuhkan yang namanya marketing communication, baik lewat iklan2 maupun event. Tapi bila kita bisa memanfaatkan jaringan distribusi dan kerja sama dengan mitra2, ini akan lebih efektif dan biaya yang dikeluarkan lebih kena. Coba saja bila kita gunakan program2 yang merangsang para dealer kita itu melakukan kampanye pemasaran sendiri. Kita tinggal memberikan insentif atau bantulah sedikit2 biayanya. Ini jauh lebih mengena yah, daripada bila dilakukan sendiri.

From: Agus Harijanto
Sent: Thursday, May 07, 2009 10:56
To:
Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Sangat jelas, Pak.
 Yang tadi Bapak maksud di pemasaran, apakah mass-marketing, misalnya melalui mass-marcom dan ATL? Apa itu juga low-cost yah?

From:
Sent: Thursday, May 07, 2009 10:41
To: Agus Harijanto
Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Saya coba yah. Mudah2an bisa jelas
 Bila dilihat dari elemen2 ini. Di aspek operasi jaringan sepertinya akan sama saja setiap operator. Apalagi untuk operasi ini akan juga intensif melibatkan vendor kita. Jadi ini bukan hal yang utama menurut saya. Untuk aspek lain seperti pengelolaan sdm dan keunagan juga tidak masalah yah... (tolong dicros-cek saja)..

Saya melihat ada beberapa hal penting. Pertama untuk bisa memberikan low-cost, maka produksi kartu harus jadi pegangan. Perlu diingat yah jasa kita sebagian besar adalah ritel yang dilakukan melalui kartu fisik. Kita harus memperhatikan bagaimana kita memproduksi kartu. Coba ditengok sekali2 di sana seperti apa. Sistem inventornya juga harus diperhatikan. Semakin bagus kita mengelolanya, semakin efisien kita mengelolanya maka akan memberikan efisiensi biaya yang tinggi.
 Kedua, untuk bisnis ritel, kita tidak langsung berjualan ke pelanggan, tapi melalui dealer2 kita yang tersebar diseluruh wilayah. Pola penjualan kartu terutama prepaid ini sebagian besar melalui jaringan distribusi. Seberapa jauh kita menguasai jaringan distribusi, maka akan memberikan akumulasi revenue yang besar dengan akumulasi biaya yang lebih rendah. Efisiensi yang tinggi akan didapat.
 Masih ada satu hal yang penting juga, yaitu bagaimana kita melakuakn kegiatan pemasaran. Umumnya kita sering melakukan event2 agar dapat meningkatkan awareness masyarakat akan brand2 kita. Melalui kegiatan itu, maka diharapkan penjualan akan meningkat. Sekali lagi perlu diingat bila ini adalah bisnis ritel.

Kira2 bisa menjawab?

From: Agus Harijanto
Sent: Thursday, May 07, 2009 10:36
To:
Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Menurut Bapak, elemen2 mana saja yang perlu diperhatikan untuk menjalankan low-cost. Dengan kata lain, elemen2 mana yang mempengaruhi kita bisa mendapatkan biaya rendah?

From:
Sent: Thursday, May 07, 2009 10:17
To: Agus Harijanto
Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Wah agak sulit membacanya yah..
Maksudnya bagaimana, bisa dijelaskan?

From: Agus Harijanto
Sent: Wednesday, May 06, 2009 17:36
To:
Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Baik, Pak nanti saya coba tanya ke keuangan.
Sebelum itu, saya coba ambil teori, mudah2an Bapak tidak masalah.
Saya ingat ada yang namanya value chain. Ada referensi value chain untuk telekomunikasi yang disusun sebagai Telecommunication Operating Modul (TOM). Saya sertakan gambarnya seperti terlampir.
Indosat sendiri pernah mengacunya pada model ini.
Nah, menurut Bapak seperti apa low-cost ini dilakukan mengacu pada model ini?

From:
Sent: Wednesday, May 06, 2009 17:11
To: Agus Harijanto
Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Seperti apa yah..
Mudah saja. Lakukan saja semua aktivitas yang berorientasi pada pengeluaran biaya sekecil2nya. Di situ kita aka mendapatkan biaya yang rendah. Harga yang diberikan akan rendah juga.
Saat ini kawan2 di keuangan melihatnya dari situ..
Coba tanya saja ke sana..

From: Agus Harijanto
Sent: Wednesday, May 06, 2009 15:03
To:
Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Menurut Bapak, bagaimana strategi low-cost ini dilakukan?

From:
Sent: Wednesday, May 06, 2009 11:52
To: Agus Harijanto
Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Kalau ngelihat dari kondisi industri saat ini, boleh dikatakan semuanya memilih low-cost. Operator yang baru, misalnya, belum memiliki brand awareness yang kuat. Satu2nya jalan untuk masuk ke industri adalah dengan memberikan harga yang murah. Rata2 semuanya ramai2 murah2an harga. Operator yang telah ada, meski sudah besar, jadi ikut terpancing menjual harga murah. Kalo tidak, maka market sharenya akan tergerus juga, meski memang sekarang sudah tergerus. Apalagi kalo tidk sama2 ikut melakukan low-cost.

Bagi indosat, low cost itu sebetulnya menjadi keharusan agar tidak ikut tergerus. Jumlah pelanggan masih menjadi hal yang utama dalam mendapatkan market share. Kenapa dilakukan? Untuk bisa mendapatkan revenue yang bagus, yang paling utama didapat dari jumlah pelanggan yang besar dulu. Bila sudah mendapatkan jumlah yang besar, akan mudah memberikan tawaran jasa lainnya. Jadi agar market share tidak ikut tergerus, kita harus ikut di industri meskipun menempuh cara harga murah.

Apakah jelas?

From: Agus Harijanto
Sent: Wednesday, May 06, 2009 11:33
To:
Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Pak,

Kalo begitu, strategi low-cost ini apa menjadi keharusan? Atau ada pilihan lain?

From:
Sent: Wednesday, May 06, 2009 11:21
To: Agus Harijanto
Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Tahun lalu memang peaknya strategi low-cost menjadi pilihan. Saat itu melihat dari adanya pertumbuhan yang cukup tinggi di tahun 2007. Jumlah pelanggan kelihatannya meningkat berlipat2. Ini yang membuat setiap operator berlomba2 merebut pangsa pasar.

Ditengok lagi ke belakang, munculnya operator2 baru di tahun yang sama. Jadinya tahun 2007 menjadi tahun yang ramai bagi para operator. Ini menjadi landasan apa yang dilakukan di tahun 2008.

Begitu kira2

From: Agus Harijanto
Sent: Wednesday, May 06, 2009 10:53

To:
Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Pak Toni,

Kalo melihat kondisi tempo hari, atau mungkin sekarang, tampak secara nyata bahwa setiap operator melakukan strategi low-cost yang berujung seperti price-war. Betulkan demikian?

From:
Sent: Wednesday, May 06, 2009 10:31
To: Agus Harijanto
Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Pak Agus,

Memang saat ini harus makin fokus karena sumber daya terbatas, sementara kompetisi makin ketat
Pemeranan per branch, masih pakai ACE dengan fokus utama pencapaian revenue ke 17 Cabang kontributor revenue utama.

Saya email juga file yg dipresentasikan ke BoC Nov08 lalu ya saat Budget 2009.

Salam,

From: Agus Harijanto
Sent: Wednesday, May 06, 2009 8:03
To:
Subject: Tanya seputar strategi sekarang

Pak,

Boleh mengganggu sebentar..
Saat ini, saya sedang melakukan studi formulasi strategi.
Apakah boleh dishare tentang strategi Indosat saat ini?
Kalo dari diskusi tempo hari, sepertinya lebih mengarah ke focus.
Terlihat dengan mulainya kita lebih intensif pada aspek2 community. Apakah memam demikian yah? Kira2 fokusnya di low-cost atau di differentiation.

Mohon pencerahan.

Trims,