

**STRATEGI BERSAING TELKOM FLEXI
DALAM MENINGKATKAN POSISI
MARKET SHARE DI PASAR CDMA**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen**

**DIAN DEWINTA
0606160423**



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
SALEMBA
NOVEMBER 2008**

**STRATEGI BERSAING TELKOM FLEXI
DALAM MENINGKATKAN POSISI
MARKET SHARE DI PASAR CDMA**

TESIS

**DIAN DEWINTA
0606160423**



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
SALEMBA
NOVEMBER 2008**

**PERFUSTAKAAN
UNIVERSITAS INDONESIA**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Dian Dewinta

NPM : 0606160423

Tanda Tangan : 

Tanggal : 3 November 2008

HALAMAN PENGESAHAN

Karya Akhir ini diajukan oleh :
Nama : **DIAN DEWINTA**
NPM : 06 06 16 042 3
Program Studi : **MAGISTER MANAJEMEN**
Judul Karya Akhir : **STRATEGI BERSAING TELKOM FLEXI
DALAM MENINGKATKAN POSISI
MARKET SHARE DI PASAR CDMA.**

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 : Prof. Dr. Sofjan Assauri

Penguji : Nurdin Sobari, MMCAAE

Penguji : Dr. Firmanzah

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 21 Nopember 2008

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur atas berkah dan rahmat Allah SWT, yang telah memberikan limpahan nikmat, hidayah, dan kesempatan kepada penulis untuk menuntut ilmu, mengembangkan daya pikir dalam rangkaian wujud ibadah kepadaNya.

Karya akhir ini dimaksudkan untuk menambah wawasan, baik bagi penulis sendiri maupun untuk pembaca karya akhir ini, mengenai strategi bersaing Telkom Flexi dalam meningkatkan posisi *market share* di pasar CDMA. Semoga dapat bermanfaat bagi pembacanya.

Begitu banyak bimbingan, bantuan, maupun dorongan yang penulis dapatkan selama penyusunan karya akhir ini. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya dan rasa hormat yang tulus kepada:

- Bapak Rhenald Kasali, Ph.D., sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia, yang telah mengkoordinir seluruh kegiatan belajar-mengajar agar dapat berjalan dengan baik.
- Bapak Prof. Dr. Sofjan Assauri, sebagai dosen pembimbing karya akhir yang dengan penuh perhatian dan kesabaran untuk meluangkan waktunya dalam membimbing dan memberikan kritik maupun saran yang sangat berharga selama penyusunan karya akhir ini.
- Seluruh dosen pengajar Program Magister Manajemen Universitas Indonesia yang telah memberikan didikan dan bimbingan kepada penulis selama mengikuti perkuliahan.
- Semua staf akademik, administrasi, dan perpustakaan yang bertugas dalam satu keluarga besar Program Magister Manajemen Universitas Indonesia.
- Om Bagja dan segenap manajemen Telkom yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian di PT Telkom khususnya di AVP Marketing Produk Flexi Jakarta Wisma Antara.

- Bapak Trisa Gunawan dan bapak Didi Aryadi sebagai pembimbing di Telkom, dan rekan-rekan lain di Telkom yang telah bersedia meluangkan waktu dan memberikan data-data kepada penulis yang sangat berguna bagi proses penelitian karya akhir ini.
- Papa Latief Budiyanto, Mama Dewi Iriani, dan adek Amalia Diniadani, atas doa, dukungan, dan semangat yang tak henti-hentinya diberikan kepada penulis untuk menyelesaikan karya akhir ini.
- “Tim Inti” Ayu, Richy, dan Popo, “Tim Luar Biasa” Pak Andi dan Pak Fikra, sahabat-sahabat dan teman-teman MMUI angkatan 064, Fajar Ariwinadi, Alfian, Hadean, Emanuel, Tinur, Irwan, Disti, Bang Ucok, dan teman-teman lain yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu. Terima kasih atas kerja sama dan kekompakannya selama ini.
- Luqman Saifudin, kekasih tercinta yang selalu memberikan motivasi, dukungan, semangat, dan doa kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa karya akhir ini, dikarenakan keterbatasan waktu dan data, masih memerlukan berbagai penyempurnaan. Untuk itu, penulis sangat terbuka menerima saran dan kritik demi penyempurnaan penulisan karya akhir ini.

Akhir kata, penulis berharap dengan penulisan karya akhir ini kiranya dapat menjadi suatu sumbangan akademis yang bermanfaat bagi dunia pendidikan, dunia usaha (khususnya Telkom Flexi), serta bagi semua pihak yang berkepentingan.

Jakarta, 3 November 2008

Dian Dewinta, ST

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

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

Nama : Dian Dewinta
NPM : 0606160423
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

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:

“STRATEGI BERSAING TELKOM FLEXI DALAM MENINGKATKAN POSISI MARKET SHARE DI PASAR CDMA”

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 mempublikasikan karya 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 : 3 November 2008

Yang Menyatakan



(Dian Dewinta)

ABSTRAK

Industri telekomunikasi seluler berbasis GSM yang terlebih dahulu telah berkembang pesat di Indonesia, semakin diramalkan dengan masuknya telekomunikasi berbasis CDMA (*Code Division Multiple Access*). Perkembangan CDMA dimulai ketika Telkom memperkenalkan Flexi pada Desember 2002 dan secara komersial diluncurkan Mei 2003. Flexi merupakan layanan telepon tetap nirkabel alias FWA (*Fixed Wireless Access*). Dua pesaing utama Flexi yang juga memiliki izin FWA adalah Esia dari Bakrie Telecom dan StarOne dari Indosat. CDMA semakin disukai oleh masyarakat disebabkan karena beberapa keunggulannya dibandingkan dengan GSM, yaitu selain karena tarif yang lebih murah, CDMA juga memiliki kelebihan dalam kejernihan suara, peningkatan *call security*, dan kecepatan transfer data.

Semakin disadari, bahwa industri ini sangat menjanjikan dan menarik banyak operator baru untuk terjun didalamnya. Selain itu pula terjadi persaingan yang ketat antara operator CDMA yang telah ada sebelumnya dalam memperebutkan pangsa pasar. Untuk itulah Telkom Flexi harus lebih memperhatikan strategi perusahaan dalam pengelolaan aset, menangkap peluang yang ada, dan meminimalkan dampak ancaman, sehingga dapat mempertahankan keunggulan bersaing di tengah-tengah iklim persaingan yang semakin ketat.

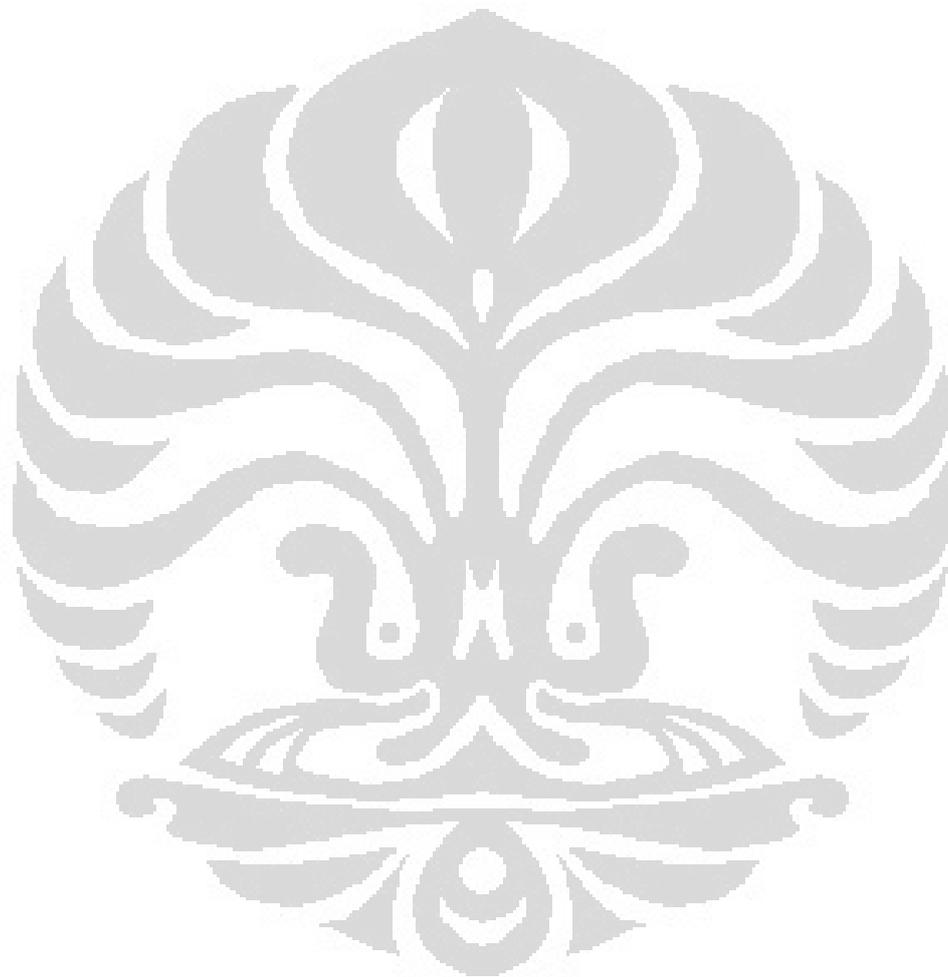
Demi mencapai tujuan tersebut, dilakukan analisis eksternal dan analisis kompetitif industri telekomunikasi CDMA di Indonesia. Analisis sumber daya dan kemampuan internal perusahaan yang dimiliki Telkom Flexi juga dilakukan, sehingga didapat kapabilitas dan kompetensi yang dimiliki Flexi sebagai keunggulan kompetitifnya di tengah-tengah kompetisi antar operator CDMA.

Dengan informasi yang di dapat, Telkom Flexi dapat menyusun strategi yang dapat memanfaatkan peluang, mengantisipasi ancaman dari industri, dan sesuai dengan keunggulan kompetitif dalam industri dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan Flexi yang ada. Sehingga, Flexi dapat lebih mengoptimalkan potensi yang ada untuk mempertahankan posisinya sebagai *market leader* di antara para operator CDMA di Indonesia.

Kekuatan Flexi yang di dapat dari hasil analisis internal terutama adalah kemudahan untuk mendapatkan pinjaman modal, memiliki ragam fitur layanan yang lebih banyak, memiliki pangsa pasar terbesar di industri CDMA, serta memiliki cakupan jaringan CDMA terluas di Indonesia. Sedangkan kelemahan Flexi adalah ketergantungan terhadap basis pelanggan pra bayar, tren penurunan *average revenue per user* (ARPU), dan pangsa pasar yang rendah di Divre II dan Divre III.

Hasil analisis industri telekomunikasi CDMA di Indonesia di antaranya memperlihatkan beberapa peluang bagi Flexi, yaitu adanya potensi pangsa pasar yang potensial di kawasan timur Indonesia, tren pengguna layanan telekomunikasi CDMA yang masih meningkat, dan pertumbuhan bisnis konten. Ancaman yang ada bagi Flexi diantaranya adalah ancaman krisis ekonomi dan pertumbuhan jumlah pelanggan yang lebih renah dibanding operator CDMA lain.

Berdasarkan informasi dari temuan yang ada, tampaknya strategi yang perlu dilakukan oleh Telkom Flexi adalah memaksimalkan potensi pasar di kawasan timur Indonesia, memberikan fitur layanan yang disukai dan murah bagi pelanggan, memaksimalkan jumlah pemakaian akses internet, meningkatkan kualitas layanan, dan melakukan strategi promosi khusus untuk menarik pelanggan pasca bayar.



ABSTRACT

The GSM based telecommunication industry which has been developing quite greatly in Indonesia, is generally being growing with the introduction of the CDMA based telecommunication. The growth of CDMA based telecommunication was started by Telkom, by the introduction of Telkom Flexi on the December of 2002 which then commercially launched on May of 2003. Telkom Flexi is one of Telkom's subsidiaries, which works on developing an FWA (Fixed Wireless Access) cellular based telecommunication for Telkom. There are two main competitors for Telkom Flexi's service, Esia from Bakrie Telecom and StarOne from Indosat, which also have the license to develop FWA telecommunication. Right now, CDMA is getting known to the public due to several of its advantages compared to GSM based telecommunication, which included low tariffs, clear reception of voice, heightened *call security*, and also increase in data transfer speed.

Nowadays, many companies realized the opportunities in investing on telecommunication industry, because of that many new companies enters this promising new industry. But nevertheless, there's already a tight competition to get the biggest share of the pie among the CDMA operator services which already has entered the market. That is why Telkom Flexi should pay more attention to the corporate strategy they already set in maintaining their assets, in capturing the opportunities that exists, and also in minimizing the upcoming threat from the new competitors, so that Telkom Flexi could maintain their competitive advantage amidst the growing competition of telecommunication industry.

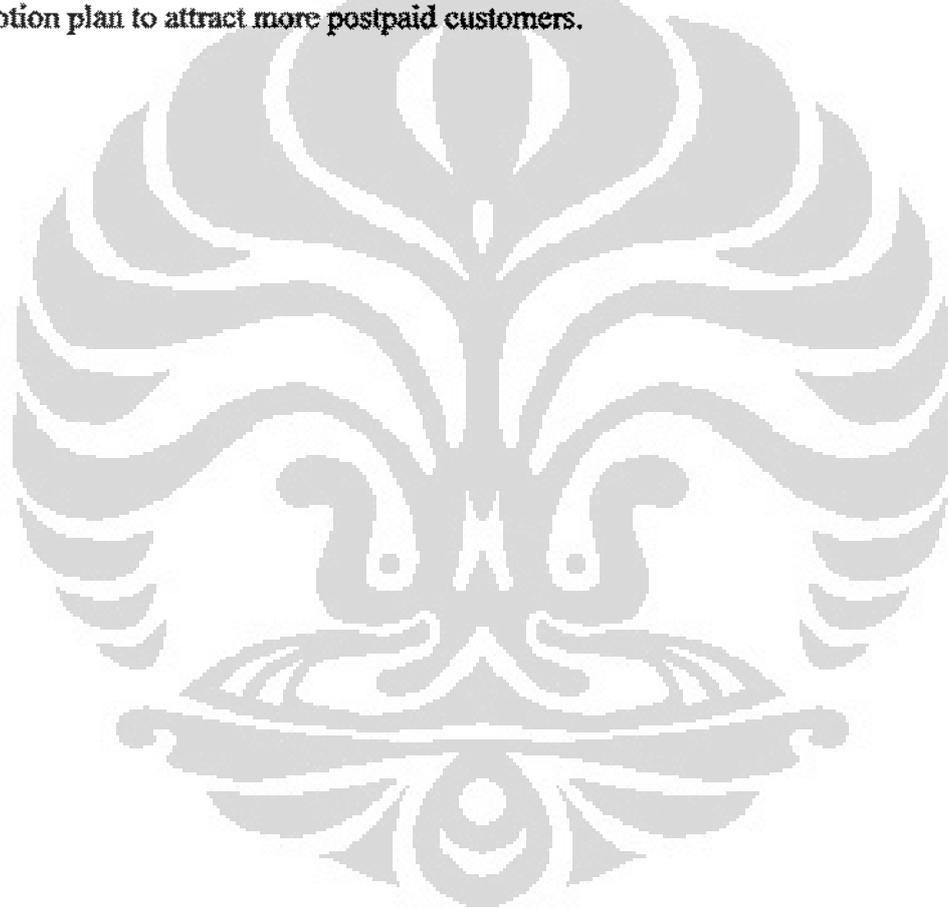
In order to achieve it, Telkom Flexi should do an analysis of external and internal factors that builds up the CDMA based telecommunication and also an industry-wide competitive analysis of CDMA telecommunication. The point of this analysis is for Telkom Flexi to realize their capabilities and competency they had amongst the competition with other CDMA service providers.

With the attained information, Telkom Flexi could develop a strategy that will provide a better solution to help achieve better opportunities, anticipate the new coming threat from the industry, and also to realize the strength and weakness of their company. This will help Telkom Flexi to have an increased competitive advantage in the industry while optimizing the potential that it had, to retain the position as the market leader in the CDMA based telecommunication industry in Indonesia.

From the internal analysis that had been done, the strengths that Telkom Flexi had mainly are the easiness to attain capital loan, have a large option of features in their service, currently had the biggest market share in the industry, and have the biggest network of CDMA in Indonesia. On the contrary, their weaknesses are their dependency on the prepaid-based customers, a down-trend of *average revenue per user* (ARPU), and a low market share in Divre II and Divre III in Indonesia.

The result of the industry-wide analysis of CDMA based telecommunication indicated several opportunities that could be captured by Flexi, which are large potential of market in the eastern region of Indonesia, the country-wide increase in the usage of CDMA based telecommunication, and also the growth of CDMA based content provider business. Besides the opportunity, there are also threats that should be looked out for by Telkom Flexi, which are the oncoming threat of economy crisis and the low growth of customer compared to other CDMA service provider.

Based on all above information, it looks like the strategy that Telkom Flexi should do is to maximize the potential market in the eastern region of Indonesia, give more features which is cheap and could attract customers, maximize usage of internet access, increase their service quality, and prepare a promotion plan to attract more postpaid customers.



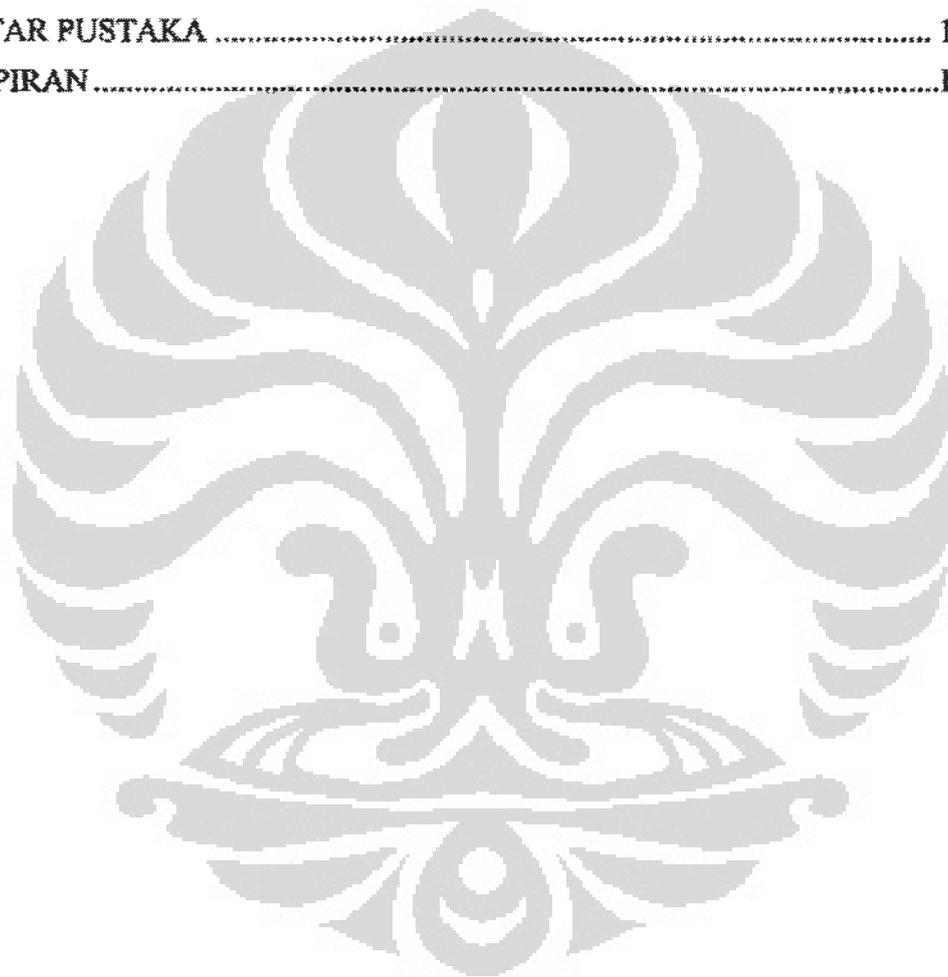
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR.....	vi
RINGKASAN EKSEKUTIF.....	vii
EXECUTIVE SUMMARY.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Batasan Masalah.....	4
1.5 Metodologi Penelitian.....	5
1.6 Sistematika Penulisan.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1 Strategi.....	7
2.1.1 Definisi Strategi.....	7
2.1.2 Tahapan Strategi.....	9
2.2 Analisis Strategi.....	11
2.2.1 Analisis Lingkungan Eksternal.....	11
2.2.2 Analisis Kompetitif: Model <i>Five Forces Porter</i>	13
2.2.2.1 Persaingan dalam Industri (<i>Rivalry Among Existing Firms</i>).....	14
2.2.2.2 Ancaman Masuknya Pesaing Baru (<i>Threat of New Entrants</i>)....	15
2.2.2.3 Ancaman Produk Substitusi (<i>Threat of Substitute Products / Services</i>).....	15

2.2.2.4	Peningkatan Daya Tawar Pembeli (<i>Bargaining Power of Buyers</i>)	15
2.2.2.5	Peningkatan Daya Tawar Pemasok (<i>Bargaining Power of Suppliers</i>)	16
2.2.3	Analisis Lingkungan Internal	16
2.2.3.1	Sumber Daya (<i>Resources</i>)	17
2.2.3.2	Kapabilitas	20
2.2.3.3	<i>Core Competencies</i>	20
2.2.4	Hirarki Strategi	21
2.3	Analisis SWOT	23
2.4	<i>External Factor Analysis Summary (EFAS)</i>	23
2.5	<i>Internal Factor Analysis Summary (IFAS)</i>	25
2.5	<i>Internal Factor Analysis Summary (IFAS)</i>	25
2.6	Matriks TOWS	27
BAB III GAMBARAN KONDISI PERUSAHAAN		29
3.1	Tentang Telkom	29
3.1.1	Visi dan Misi	30
3.1.2	Lima Pilar Bisnis	31
3.1.3	Kelompok Bisnis	32
3.1.4	Unit Bisnis	33
3.1.5	Mitra Strategis	35
3.1.6	Etika Bisnis	36
3.2	Produk dan Layanan	37
3.2.1	Produk dan Jasa Personal	37
3.2.1.1	Telepon (<i>Fixed Line</i>)	37
3.2.1.2	Flexi (<i>Fixed Wireless</i>)	38
3.2.1.3	Internet	38
3.2.1.4	Konten dan Aplikasi	39
3.2.1.5	<i>Public Phone</i>	39
3.2.2	Produk dan Jasa Korporat	40
3.2.2.1	Telkom <i>Solution</i>	40
3.2.2.2	Telkom <i>Solution House</i>	42
3.2.2.3	Telepon (<i>Fixed Line</i>)	42
3.2.2.4	Flexi (<i>Fixed-Wireless</i>)	43

3.2.2.5	Data dan Internet	43
3.2.2.6	<i>Network</i>	46
3.3	Telkom Flexi	47
3.3.1	Produk dan Servis	48
3.3.1.1	Produk	48
3.3.1.2	<i>Features</i>	48
3.3.1.3	Flexi Data Net	50
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN		51
4.1	Analisis Lingkungan Eksternal	51
4.1.1	Demografi	51
4.1.2	Ekonomi	52
4.1.3	Teknologi	53
4.1.4	Politik-Hukum	55
4.1.5	Sosial-Budaya	56
4.2	Analisis Kompetitif	56
4.2.1	Persaingan dalam Industri (<i>Rivalry Among Existing Firms</i>)	56
4.2.2	Ancaman Masuknya Pesaing Baru (<i>Threat of New Entrants</i>)	59
4.2.3	Ancaman Produk Substitusi (<i>Threat of Substitute Products/Services</i>)	61
4.2.4	Peningkatan Daya Tawar Pembeli (<i>Bargaining Power of Buyers</i>)	62
4.2.5	Peningkatan Daya Tawar Pemasok (<i>Bargaining Power of Suppliers</i>)	63
4.3	Analisis Lingkungan Internal	66
4.3.1	Sumber Daya (<i>Resources</i>)	66
4.3.1.1	<i>Tangible Resources</i>	66
4.3.1.2	<i>Intangible Resources</i>	74
4.4	Kapabilitas dan Kometensi	79
4.5	Analisis SWOT	85
4.5.1	Kekuatan (<i>Strengths</i>)	86
4.5.2	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)	89
4.5.3	Peluang (<i>Opportunities</i>)	93
4.5.4	Ancaman (<i>Threats</i>)	96
4.6	<i>Internal Factor Analysis Summary (IFAS)</i>	101
4.7	<i>External Factor Analysis Summary (EFAS)</i>	102
4.8	Metriks TOWS	104
4.8.1	Strategi SO	106

4.8.2 Strategi WO	108
4.8.3 Strategi ST	111
4.8.4 Strategi WT	113
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	116
5.1 Kesimpulan.....	116
5.2 Saran	117
DAFTAR PUSTAKA	120
LAMPIRAN	L-1



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	<i>Tangible Resources</i>	18
Tabel 2.2	<i>Intangible Resources</i>	19
Tabel 2.3	<i>Four Criteria for Determining Core Competencies</i>	21
Tabel 2.4	Komponen Strategi pada Tingkat Korporasi, SBU, dan Strategi Fungsional	22
Tabel 2.5	Matriks EFAS.....	24
Tabel 2.6	Matriks IFAS.....	26
Tabel 4.1	Indonesia GDP- <i>Real Growth Rate</i>	52
Tabel 4.2	Indonesia GDP-Per Capita (PPP).....	53
Tabel 4.3	Performa Telkom Flexi per Tanggal 30 Juni 2007 dan 2008.....	68
Tabel 4.4	Prestasi dan Penghargaan yang Diterima Telkom Flexi	78
Tabel 4.5	Perbandingan ARPU dari Flexi, Esia, dan StarOne per Tanggal 30 Juni 2007 dan 2008.....	91
Tabel 4.6	Perbandingan Tarif dan Struktur Harga Antara Flexi dengan Para Operator Selular Pada Saat <i>Peak Time</i>	97
Tabel 4.7	Tarif Percakapan Prabayar FWA	99
Tabel 4.8	Pertumbuhan Jumlah Pelanggan Tiga Operator CDMA Terbesar di Indonesia Bulan April-Juli 2008	101
Tabel 4.9	<i>Internal Factor Analysis Summary</i> (IFAS) Telkom Flexi	102
Tabel 4.10	<i>External Factor Analysis Summary</i> (EFAS) Telkom Flexi	103

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	<i>The Strategic Management Process</i>	8
Gambar 2.2	<i>The Competitive Advantage Cycle</i>	9
Gambar 2.3	<i>Porter's Five Forces Model</i>	14
Gambar 2.4	<i>Components of Internal Analysis Leading to Competitive Advantage and Value Creation</i>	8
Gambar 2.5	Matriks TOWS	27
Gambar 4.1	<i>Market Share Industri Telekomunikasi</i>	57
Gambar 4.2	<i>Market Share Industri Telekomunikasi Posisi Februari 2008</i>	58
Gambar 4.3	<i>Market Share CDMA Posisi Februari 2008</i>	59
Gambar 4.4	<i>Hasil Analisis Industri Telekomunikasi CDMA dengan Model Five Forces Porter</i>	65
Gambar 4.5	<i>Market Share FWA per DIVRE pada posisi Januari 2008</i>	92
Gambar 4.6	Matriks TOWS Telkom Flexi	105
Gambar 4.7	Konten Favorit yang di <i>Download</i>	107

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A - Struktur Organisasi.....	L-1
A.1 - Struktur Organisasi PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.	L-1
A.2 - Struktur Organisasi Divisi <i>Fixed Wireless Network</i> (FWN).....	L-2
Lampiran B - Perhitungan Bobot (<i>Weight</i>) Matriks IFAS dan EFAS	L-3
B.1 - Perhitungan Bobot Matriks IFAS Flexi	L-4
B.2 - Perhitungan Bobot Matriks EFAS Flexi	L-5
Lampiran C - Perhitungan Rating Matriks IFAS dan EFAS	L-6
C.1 - Perhitungan <i>Rating</i> Matriks IFAS Flexi	L-7
C.2 - Perhitungan <i>Rating</i> Matriks EFAS Flexi	L-8

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Teknologi komunikasi khususnya seluler telah berkembang pesat di Indonesia, hal ini dimungkinkan dengan penetrasi pasar yang besar terhadap kebutuhan telekomunikasi khususnya yang bersifat *mobile*. Mobilitas merupakan keunggulan utama teknologi seluler dibandingkan dengan telepon tetap (*fixed phone*), setiap pelanggan dapat mengakses kapan pun dan dimana saja ia berada. Selain itu, komunikasi seluler tidak hanya terbatas pada suara namun juga data dan gambar yang berujung pada multimedia.

Di Indonesia, liberalisasi bisnis seluler dimulai sejak tahun 1995, saat pemerintah mulai membuka kesempatan kepada swasta untuk berbisnis telepon seluler dengan cara kompetisi penuh. Bisa diperhatikan, bagaimana ketika teknologi GSM (*Global System for Mobile*) datang dan menggantikan teknologi seluler generasi pertama yang sudah masuk sebelumnya ke Indonesia seperti NMT (*Nordic Mobile Telephone*) dan AMPS (*Advance Mobile Phone System*). Teknologi GSM lebih unggul karena kapasitas jaringan yang lebih tinggi, dan efisiensi di spektrum frekuensi yang lebih baik daripada teknologi NMT dan AMPS. Sekarang, dalam kurun waktu lebih dari satu dekade, teknologi GSM telah menguasai pasar dengan jumlah pelanggan lebih banyak dari jumlah pelanggan telepon tetap.

Meskipun para operator seluler GSM masih menawarkan tarif yang tinggi dibandingkan dengan telepon tetap PSTN (*Public Switched Telephone Network*), baik untuk komunikasi lokal maupun SLJJ (sambungan langsung jarak jauh), masyarakat dengan kebutuhan telekomunikasi yang *mobile* mau tidak mau, tidak mempunyai pilihan lain.

Oleh karena itu dengan hadirnya teknologi CDMA (*Code Division Multiple Access*) yang menawarkan tarif yang lebih murah daripada GSM, membuat teknologi ini hangat dibicarakan dan banyak orang yang beralih dan

menggunakannya. Selain karena tarif yang lebih murah, CDMA juga memiliki kelebihan, yaitu kejernihan suara, peningkatan *call security*, dan kecepatan transfer data.

Perkembangan CDMA dimulai ketika Telkom memperkenalkan Flexi pada Desember 2002 dan secara komersial diluncurkan Mei 2003. Flexi merupakan layanan telepon tetap nirkabel alias FWA (*Fixed Wireless Access*). Pada September 2003, jejak Flexi diikuti oleh Ratelindo yang berubah wujud menjadi Bakrie Telecom dengan merek dagang Esia. Esia yang juga FWA ini menempati frekuensi warisan dari Ratelindo, yakni di 800 MHz. Pada Juli 2004, Indosat meluncurkan StarOne yang juga telepon tetap nirkabel. CDMA dengan lisensi seluler hadir pertama kali lewat tangan Mobile-8 pada Desember 2003 dengan produknya, Fren. Setelah itu, barulah muncul PT Mandara Seluler Indonesia yang meluncurkan produknya, Neo_n, pada Mei 2004. Sejak 2006, PT Mandara diakuisisi kelompok usah Putera Sampoerna, dan berubah nama menjadi PT Sampoerna Telecom Indonesia. Nama produknya pun berganti menjadi Ceria. Namun, Ceria sekarang hanya bertebaran di Provinsi Lampung. Kemudian berturut-turut operator lain yang ikut meramaikan industri telekomunikasi CDMA ini adalah Smart Telecom dari PT Sinar Mas yang diluncurkan pada bulan September tahun 2007, dan yang terbaru adalah Hepi yang juga merupakan produk layanan FWA dari Mobile-8.

Bagi Telkom, peluncuran Flexi merupakan bagian dari diversifikasi produk. Dilakukan untuk memudahkan masyarakat mendapat akses telekomunikasi ketika masyarakat masih kesulitan mendapatkan jaringan telepon tetap dan bagaimana masyarakat dapat lebih murah membayar rekening telepon dengan mutu pelayanan standar. Namun saat ini dengan masuknya berbagai operator lain yang menggunakan teknologi yang sama berbasis CDMA, membuat tantangan yang semakin besar bagi Telkom Flexi untuk dapat meraih pelanggan.

Masing-masing operator tersebut melalui iklan-iklannya yang dikeluarkan, saling bersaing menawarkan harga yang lebih murah, bonus-bonus yang menarik, serta paket-paket *bundling handphone* dan kartu perdana dari operator tersebut.

Telkom Flexi yang sejak diluncurkan sudah mengantongi izin jangkauan nasional, memiliki *market share* sebesar 55,7% dengan jumlah *Line in Services* (LIS) mencapai 6,582 *subscriber* pada posisi Februari 2008, menjadikannya *market leader* dari pasar CDMA di Indonesia. Sedangkan Esia berhasil menyodok ke posisi nomor dua sebagai di pasar CDMA Indonesia dengan menguasai pangsa pasar sebesar 38,4% dengan jumlah LIS sebanyak 4,538 *subscriber*. Bahkan, di wilayah Jabodetabek, Jawa Barat, dan Banten, sebagai wilayah pertama kali Esia diluncurkan, Esia menjadi *market leader* dengan jumlah *subscriber* terbanyak. Padahal, Esia baru mengantongi izin menjadi operator nasional di *fix wireless* sejak April 2007 lalu.

Yang menyebabkan Telkom Flexi berhasil sebagai *market leader* di Indonesia adalah karena Telkom Flexi yang lebih dulu memasuki pasar, sehingga lebih unggul dari segi kualitas dan jangkauan layanan (*coverage area*) dari inovasi FlexiCOMBO-nya yang lebih luas. Para pesaing Telkom Flexi untuk menutupi kelemahan produk mereka dari segi jangkauan layanan, mulai membombardir Telkom Flexi dan bersaing dengan *competitor* lainnya dengan mengampanyekan melalui iklan bahwa produk merekalah yang memiliki tarif paling murah. Masyarakat Indonesia yang masih cenderung bersifat *price sensitive* terhadap tarif telekomunikasi, tentunya dengan mudah dapat beralih ke operator lain yang menawarkan tarif yang lebih murah. Hal inilah yang harus diwaspadai Telkom Flexi agar dapat mempertahankan dan meningkatkan *market share* mereka.

1.2 Perumusan Masalah

Flexi sebagai operator CDMA pertama di Indonesia sampai dengan bulan Februari 2008, mempunyai *market share* sebesar 55,7% dengan jumlah *Line in Services* (LIS) mencapai 6,582 *subscriber* untuk seluruh Indonesia. Meskipun Flexi masih merupakan *market leader* di Indonesia, akan tetapi untuk wilayah Jabodetabek, Jawa Barat, dan Banten, Flexi ternyata dikalahkan oleh pesaing terbesarnya dari PT Bakrie Telecom, yaitu Esia. Di wilayah-wilayah tersebut yang masuk ke dalam Divre 2 dan Divre 3, Esia berhasil mengantongi jumlah

subscriber sebanyak 4.050.574 *subscriber*, sedangkan Flexi hanya berhasil meraup 1.640.418 *subscriber*.

Sampai saat ini Flexi masih sebagai *market leader* di Indonesia dikarenakan Flexi telah terlebih dahulu muncul di antara pesaing-pesaingnya, sehingga Flexi sudah mempunyai keunggulan dalam bidang infrastruktur berupa BTS-BTS yang sudah tersebar di banyak wilayah di Indonesia. Walaupun Esia baru mengantongi izin menjadi operator nasional di *fix wireless* sejak April 2007 lalu, akan tetapi Esia sudah dapat mengalahkan Flexi di wilayah-wilayah tersebut di atas, hal ini tentu saja menjadi ancaman besar untuk Flexi di tahun-tahun mendatang.

Di antara para pemain di pasar CDMA saat ini berlomba-lomba untuk menarik hati pelanggan dengan saling menawarkan tarif termurah, pulsa gratis, dan paket-paket menarik lainnya. Untuk itu, Flexi memerlukan suatu strategi persaingan yang bertujuan untuk meningkatkan *market share* dengan cara meningkatkan jumlah *subscriber*, tetapi secara bersamaan, juga berusaha untuk meningkatkan *Average Revenue per User* (ARPU).

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian dan penyusunan Karya Akhir ini bertujuan untuk:

- Mengidentifikasi dan menganalisa permasalahan yang dihadapi oleh Flexi baik internal maupun eksternal dalam persaingannya di industri telekomunikasi.
- Memberikan alternatif strategi yang dapat diimplementasikan oleh Flexi dalam rangka meningkatkan posisi *market share* perusahaan.

1.4 Batasan Masalah

Penelitian dan penyusunan Karya Akhir ini dilakukan di Telkom Flexi Jakarta, dan data yang digunakan untuk analisa adalah data-data dari tahun 2006 sampai dengan Juni 2008. Hasil dari analisa tersebut berupa strategi bersaing Flexi dalam pasar CDMA untuk meningkatkan jumlah *subscriber* dan ARPU

Universitas Indonesia

dalam beberapa tahun mendatang sesuai dengan prediksi kondisi pasar di Indonesia dan sumber daya yang dimiliki oleh Flexi.

1.5 Metodologi Penelitian

Metode pembahasan yang digunakan dalam penulisan Karya Akhir ini adalah metode pembahasan deskriptif analitis, yaitu dengan meneliti data-data baik primer maupun sekunder. Adapun teknik pengumpulan data dilakukan dengan:

- Pengumpulan data primer dilakukan dengan observasi ke perusahaan serta wawancara dengan pihak yang terkait di perusahaan.
- Pengumpulan data sekunder melalui penelitian kepustakaan. Penelitian kepustakaan ini dilakukan dengan mengumpulkan bahan-bahan tertulis dari literatur kuliah maupun literatur penunjang seperti majalah, surat kabar, internet, serta laporan penelitian lainnya.

1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan dibagi ke dalam lima bab. Uraian dari setiap bab secara garis besarnya sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Menguraikan latar belakang, tujuan penelitian, rumusan masalah, metodologi penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pembahasan pada bab ini adalah menyangkut teori yang akan dipakai dalam menganalisis permasalahan dan kerangka analisis untuk merumuskan strategi pemasaran

BAB III GAMBARAN KONDISI PERUSAHAAN

Memuat mengenai sejarah perusahaan, visi dan misi, struktur pemegang saham, struktur organisasi, dan

Universitas Indonesia

karakteristik bisnis dan layanan yang ditawarkan oleh Telkom Flexi.

BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN

Membahas situasi persaingan yang saat ini dihadapi oleh Telkom Flexi, baik pada lingkungan internal maupun eksternal. Kemudian mengidentifikasi peluang dan ancaman, kekuatan dan kelemahan (*SWOT analysis*), serta masalah yang dihadapi oleh Telkom Flexi. Setelah itu menetapkan strategi persaingan yang tepat bagi Telkom Flexi berdasarkan data-data tersebut.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Menguraikan kesimpulan berdasarkan pembahasan bab-bab sebelumnya terutama Bab 4, serta saran-saran yang diajukan berupa alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh Telkom Flexi di dalam menghadapi persaingan yang ketat antara operator CDMA.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Strategi

Pemahaman mengenai bagaimana sebuah strategi dibuat, merupakan sesuatu yang sangat penting karena menyangkut pembuktian antara pilihan-pilihan strategis suatu perusahaan dan performa perusahaan tersebut dalam jangka panjang. Perusahaan-perusahaan yang telah sukses mempunyai pemahaman yang lebih baik tentang kebutuhan dan keinginan konsumennya, kekuatan dan kelemahan kompetitornya, serta bagaimana mereka dapat membuat *value*. Strategi yang sukses mencerminkan bahwa perusahaan tersebut memiliki strategi yang jelas berdasarkan pada *core competencies* dan asset-aset perusahaan.

2.1.1 Definisi Strategi

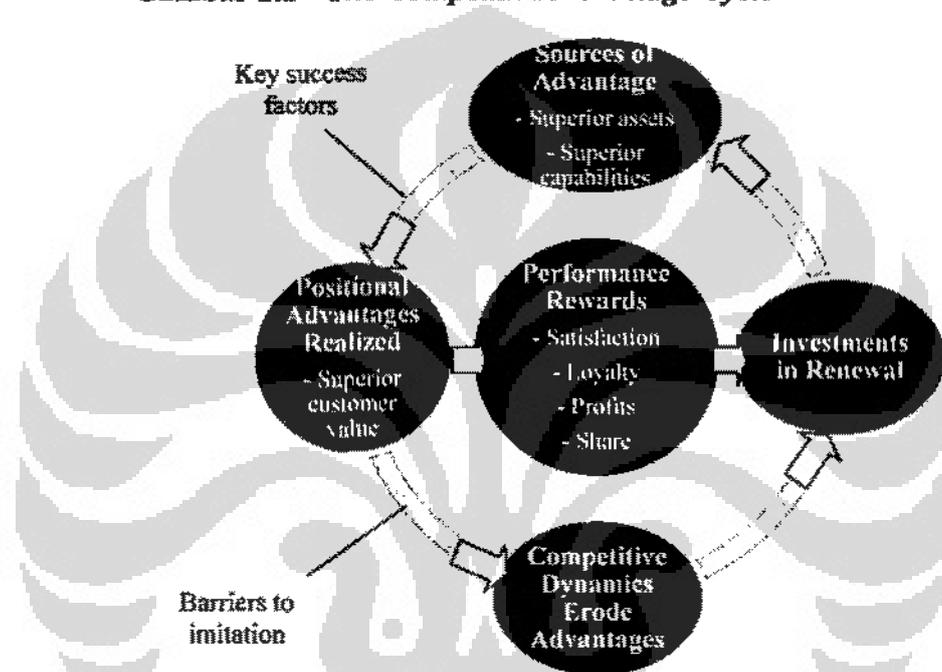
Menurut Kluyver (2006), strategi menyangkut tentang *positioning* suatu perusahaan untuk *competitive advantage*. Hal tersebut meliputi pengambilan pilihan tentang di industri mana perusahaan akan berpartisipasi, produk dan servis apa yang ditawarkan, dan bagaimana mengalokasikan sumber daya perusahaan. Tujuan utama strategi ini adalah untuk *create value* bagi *shareholders* dan *stakeholders* dengan cara memberikan *value* kepada konsumen.

Pendefinisian strategi ini penting untuk mendorong manajer-manajer perusahaan agar berfikir secara holistik dan dinamis tentang apa yang akan perusahaan lakukan dan aktivitas-aktivitas apa yang akan dilakukan agar konsumen lebih menyukai produk dan servis perusahaannya daripada kompetitor.

Berikut ini adalah bagan dari proses manajemen strategis. Pada bagan ini kita dapat melihat bagaimana visi, tujuan dan objektif, analisis internal dan eksternal, serta implementasi, dapat digunakan untuk membantu memformulasikan dan mengimplementasikan strategi.

karena itu, ada dua tujuan dari strategi kompetitif, yaitu memperlambat proses erosi dari langkah-langkah yang dilakukan kompetitor dengan melindungi sumber daya yang menjadi *advantage* perusahaan pada saat ini, dan menginvestasikan kemampuan baru yang akan membentuk posisi berikutnya dalam mempertahankan *competitive advantage*.

Gambar 2.2 *The Competitive Advantage Cycle*



Sumber: George S. Day and David I. Reibstein. *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*. John Wiley Sons, Inc, 1997

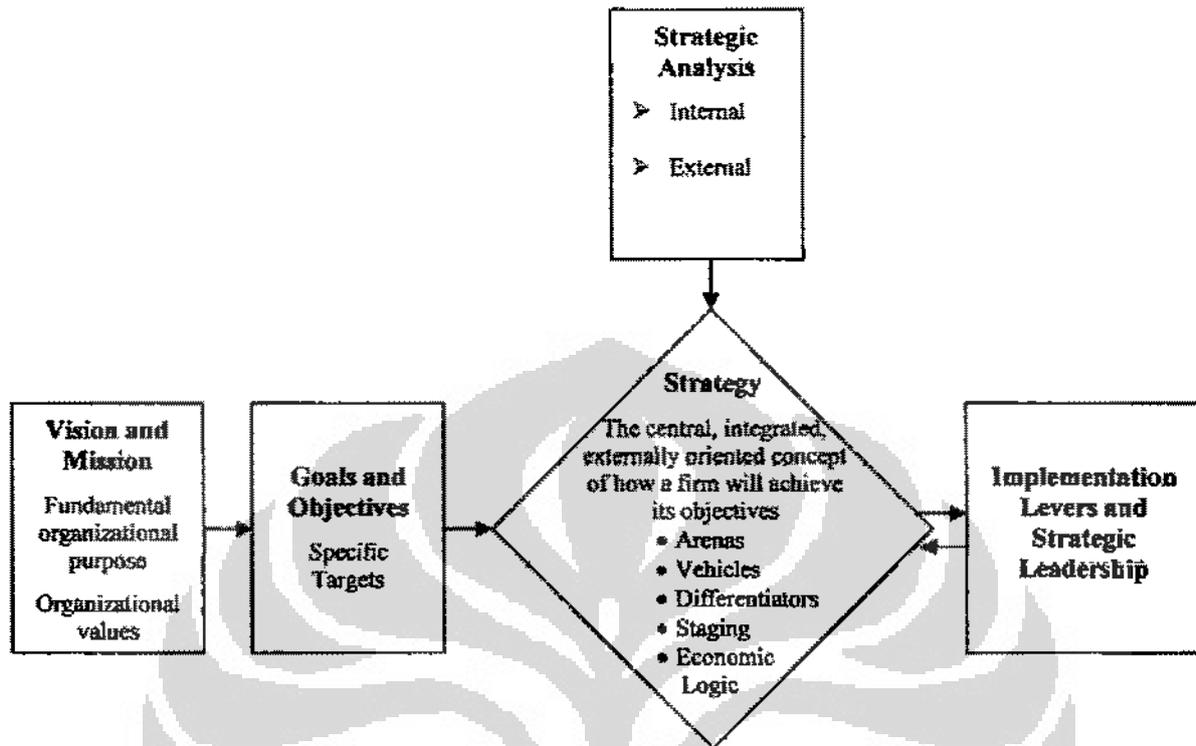
2.1.2 Tahapan Strategi

Menurut Fred R. David (2006), ada tiga tahapan dalam proses pembuatan strategi, yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

- **Formulasi Strategi** termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan. Isu formulasi strategi mencakup bisnis apa yang harus

Universitas Indonesia

Gambar 2.1 *The Strategic Management Process*



Sumber: D.C. Hambrick and J.W. Fredrickson. *Are You Sure You Have a Strategy?*. *Academy of Management Executive* 15:4 (2001). 48-59.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa strategi yang baik adalah strategi yang berfokus untuk penciptaan *value* bagi *shareholders* dan *stakeholders* dengan cara memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen secara lebih baik daripada kompetitor. Bagan *competitive advantage cycle* yang ada di halaman berikutnya, menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan bersaing dengan berbagai macam sumber daya yang ada. Beberapa asset dan kemampuan perusahaan dapat lebih baik daripada kompetitor. Aset-aset dan kemampuan-kemampuan perusahaan yang superior merupakan sumber dari *positional advantage*.

Apapun *competitive advantage* yang perusahaan alami, mereka harus menyadari bahwa lingkungan strategis akan selalu berubah, begitu juga dengan langkah-langkah kompetitif yang dilakukan oleh kompetitor yang akan terus berusaha untuk meng-erosi *competitive advantage* yang perusahaan miliki. Oleh

Universitas Indonesia

ditinggalkan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah harus melakukan ekspansi atau diversifikasi bisnis, apakah harus memasuki pasar internasional, apakah harus *merger* atau membentuk *joint venture*, dan bagaimana menghindari pengambil-alihan secara paksa.

Karena tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya tak terbatas, penyusun strategi harus memutuskan alternatif strategi mana yang akan memberikan keuntungan terbanyak. Keputusan formulasi strategi mengikat organisasi terhadap produk, pasar, sumber daya, dan teknologi yang spesifik untuk periode waktu yang panjang. Strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang. Untuk kondisi baik dan buruk, keputusan strategis memiliki konsekuensi di berbagai bagian fungsional dan efek jangka panjang terhadap organisasi. Manajer tingkat atas memiliki sudut pandang terbaik dalam mengerti secara penuh pengaruh keputusan formulasi strategi; mereka memiliki wewenang untuk menempatkan sumber daya yang dibutuhkan untuk implementasi.

- **Implementasi strategi** mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan system informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.

Implementasi strategis seringkali disebut tahap pelaksanaan dalam manajemen strategis. Melaksanakan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk menempatkan strategi yang telah diformulasikan menjadi tindakan. Sering kali dianggap sebagai tahap yang paling rumit dalam manajemen strategis, implementasi strategi membutuhkan disiplin pribadi, komitmen, dan pengorbanan. Suksesnya implementasi strategi terletak pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan, yang lebih tepat disebut

seni daripada ilmu. Strategi yang telah diformulasikan tetapi tidak diimplementasikan, tidak akan memiliki arti apa pun.

Kemampuan interpersonal sangatlah penting dalam implementasi strategi. Aktifitas implementasi strategi mempengaruhi semua karyawan dan manajer dalam organisasi. Semua divisi dan departemen harus memberi jawaban atas pertanyaan, seperti “Apa yang harus kita lakukan untuk mengimplementasikan bagian kita dalam strategi perusahaan?” dan “Bagaimana cara terbaik untuk menyelesaikan pekerjaan?”. Tantangan dalam implementasi adalah mendorong seluruh manajer dan karyawan perusahaan untuk bekerja dengan antusias dan penuh kebanggaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

- **Evaluasi strategi** adalah tahap final dalam manajemen strategis. Manajer sangat ingin mengetahui kapan strategi tidak dapat berjalan seperti diharapkan; evaluasi strategi adalah alat utama untuk mendapatkan informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa datang karena faktor internal dan eksternal secara konsisten berubah. Tiga aktivitas dasar evaluasi strategi adalah (1) meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini, (2) mengukur kinerja, dan (3) mengambil tindakan korektif. Evaluasi dibutuhkan karena kesuksesan hari ini tidak menjamin kesuksesan di hari esok. Sukses selalu membawa masalah baru yang berbeda; perusahaan yang puas diri mengalami kegagalan.

2.2 Analisis Strategi

2.2.1 Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut Fred R. David (2006), tujuan analisa eksternal adalah untuk mendapatkan daftar terbatas tentang peluang yang dapat dimanfaatkan dan ancaman yang seharusnya dihindarkan. Dikatakan terbatas karena analisis eksternal hanyalah mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang dapat mempengaruhi perusahaan secara signifikan dan memungkinkan dilakukannya tanggapan oleh perusahaan. Faktor-faktor tersebut sebagian besar tidak dapat

Universitas Indonesia

dikendalikan perusahaan, oleh karena itu digolongkan sebagai lingkungan eksternal.

Lingkungan eksternal dibagi dalam lima kelompok: (1) demografi, (2) ekonomi, (3) teknologi, (4) politik dan hukum, dan (5) sosial dan budaya.

- **Demografi**

Perubahan demografi dapat mempengaruhi perubahan bisnis secara signifikan. Faktor demografi ini mencakup pergeseran geografis ataupun perubahan komposisi umur. Penyusunan strategi harus mempertimbangkan faktor-faktor ini karena pengaruhnya yang signifikan terhadap preferensi produk dan jasa yang diinginkan oleh konsumen.

- **Ekonomi**

Kondisi umum perekonomian akan mempengaruhi formulasi strategi dimana faktor-faktor yang termasuk dalam kelompok ini adalah siklus bisnis, tingkat penyerapan tenaga kerja, ketersediaan kredit, dan tingkat harga. Selain itu, perusahaan secara individu terkena pengaruh yang berbeda dari faktor-faktor ekonomi. Faktor yang menjadi ancaman bagi satu perusahaan dapat saja menjadi peluang bagi perusahaan lainnya.

- **Teknologi**

Faktor teknologi menggambarkan peluang dan ancaman utama yang harus dipertimbangkan dalam formulasi strategi. Kemajuan teknologi dapat mempengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses produksi, praktik pemasaran, dan posisi kompetitif perusahaan secara dramatis. Tuntutan-tuntutan baru dari konsumen untuk kemudahan, keamanan, dan timbulnya persaingan, sejalan dengan teknologi baru, memberikan dorongan untuk munculnya produk baru.

- **Politik-Hukum**

Sejumlah formulasi strategi perusahaan sangat dipengaruhi oleh perkembangan lingkungan politik dan hukum. Lingkungan itu dibentuk oleh hukum, badan pemerintah, dan kelompok penekan yang mempengaruhi dan membatasi beragam organisasi dan individu.

- **Sosial-Budaya**

Faktor sosial-budaya yang berpengaruh adalah kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup dari konsumen yang mempengaruhi produk perusahaan. Jika sikap sosial masyarakat berubah, secara tidak langsung akan mempengaruhi permintaan suatu produk tertentu.

2.2.2 Analisis Kompetitif: Model *Five Forces Porter*

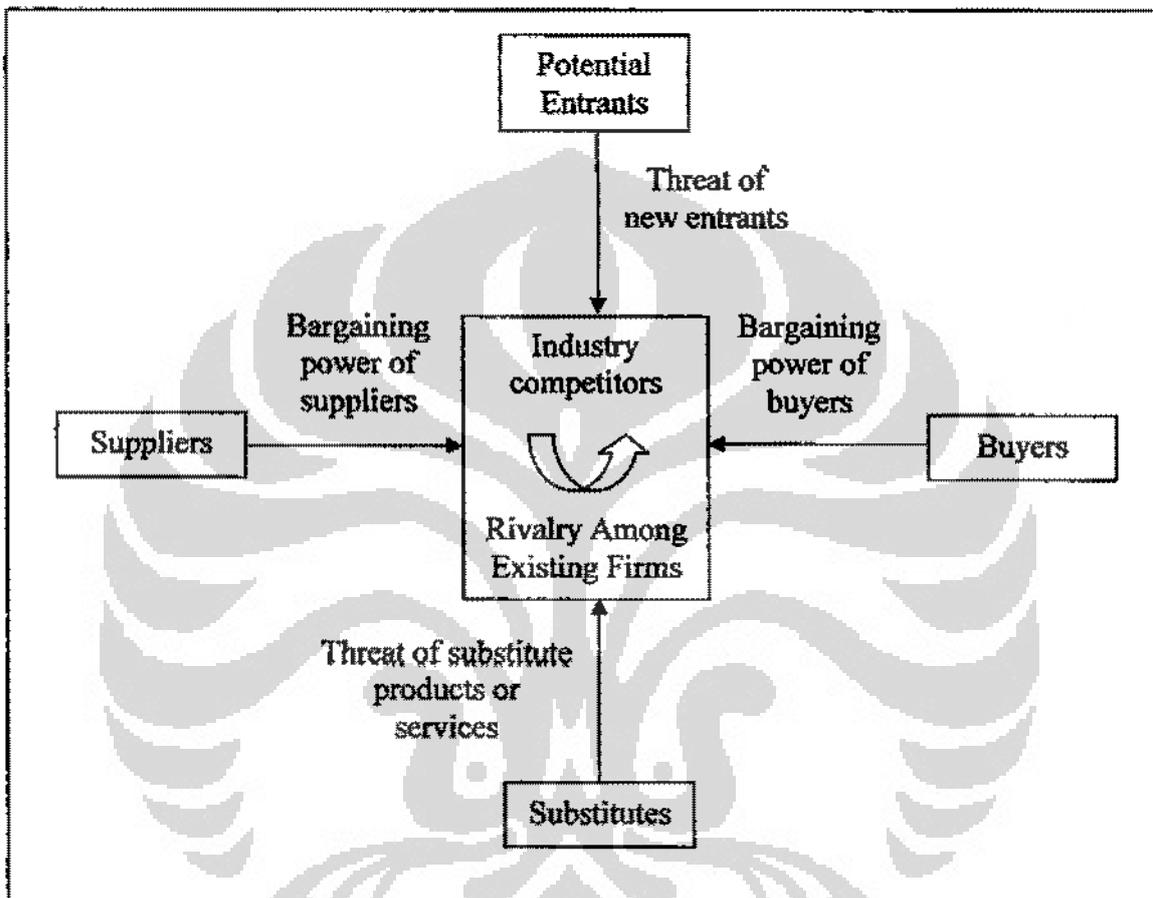
Strategic Business Unit (SBU) merupakan unit organisasional yang kohesif, yang dikelola secara terpisah dan dapat menghasilkan penjualan dan keuntungan. Dalam studi perencanaan *portfolio* bisnis korporasi, para partisipan menyatakan bahwa mereka memandang SBU sebagai kelompok segmen produk-pasar, yang terdiri atas daya tarik pasar dan posisi kekuatan bisnis serta misi strategis.

SBU memiliki strategi sendiri, bukan strategi yang digunakan oleh bidang bisnis lainnya. Strategi pemasaran pada tingkat unit bisnis difokuskan pada segmentasi, penentuan sasaran, dan posisi pasar untuk menentukan bagaimana SBU tersebut akan bersaing. Persoalan intinya adalah memutuskan bagaimana akan bersaing pada pasar-produknya. Segmentasi, penentuan sasaran, dan posisi pasar merupakan pertimbangan strategi ini. Salah satu *tool* yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi strategi di tingkat unit bisnis adalah dengan menggunakan model *Five Forces Porter*.

Michael Porter mengidentifikasi lima kekuatan yang menentukan daya tarik laba jangka panjang intrinsik pasar atau segmen pasar tertentu. Modelnya

ditunjukkan dalam gambar 2.3. Lima kekuatan tersebut adalah para pesaing industri, calon pendatang, substitusi, pembeli, dan pemasok.

Gambar 2.3 Porter's Five Forces Model



Sumber: Kluyver, Cornelis A. *Strategy a View From The Top*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006. 44.

2.2.2.1 Persaingan dalam Industri (*Rivalry Among Existing Firms*)

Segmen tertentu menjadi tidak menarik jika ia telah memiliki pesaing yang banyak, kuat, atau agresif. Ia bahkan menjadi lebih tidak menarik jika segmen tersebut stabil atau menurun, penambahan kapasitas pabrik dilakukan secara besar-besaran, biaya-tetap tinggi, hambatan keluar besar, atau pesaing memiliki kepentingan yang besar untuk tinggal di dalam segmen tersebut. Kondisi itu akan menyebabkan sering terjadinya perang harga, perang iklan, dan pengenalan

Universitas Indonesia

produk baru, sehingga akan menjadi sangat mahal bagi perusahaan untuk bersaing.

2.2.2.2 Ancaman Masuknya Pesaing Baru (*Threat of New Entrants*)

Daya tarik suatu segmen berkaitan dengan seberapa besar hambatan masuk dan keluarnya. Segmen yang paling menarik adalah yang hambatan masuknya tinggi dan hambatan keluarnya rendah. Hanya sedikit perusahaan baru yang bisa memasuki industri itu, dan perusahaan yang berkinerja buruk bisa keluar dari situ dengan mudah. Jika hambatan masuk dan keluar sama-sama tinggi, potensi keuntungannya juga tinggi, tetapi risikonya lebih tinggi karena perusahaan yang berkinerja rendah akan terus bertahan dan berusaha untuk berjuang. Jika hambatan masuk dan keluar sama-sama rendah, perusahaan bisa masuk dan keluar dari industri itu dengan mudah, dan pendapatannya rendah walaupun stabil. Kasus terburuk jika hambatan masuknya rendah dan hambatan keluarnya tinggi: Perusahaan masuk pada saat yang bagus, tetapi sulit untuk keluar pada kondisi buruk. Hasilnya, kelebihan kapasitas dan penurunan pendapatan untuk semua pemain.

2.2.2.3 Ancaman Produk Substitusi (*Threat of Substitute Products/Services*)

Suatu segmen tidak menarik jika ada produk pengganti, baik yang sudah beredar maupun yang belum. Produk pengganti menimbulkan batasan terhadap harga dan keuntungan. Perusahaan harus memantau kecenderungan harga secara teliti. Jika ada kemajuan teknologi atau peningkatan pesaing dalam industri produk pengganti, harga dan keuntungan di segmen ini juga akan ikut jatuh.

2.2.2.4 Peningkatan Daya Tawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyers*)

Segmen tidak menarik jika pembeli memiliki daya tawar yang kuat atau tumbuh. Daya tawar pembeli tumbuh jika mereka lebih terkumpul atau terorganisasi, produk tidak terdiferensiasi, biaya perpindahan pemasok rendah,

Universitas Indonesia

pembeli peka terhadap harga karena rendahnya tingkat keuntungan, atau pembeli bisa melakukan integrasi ke hulu. Produk merupakan bagian penting dari biaya keseluruhan yang harus dikeluarkan pembeli. Untuk melindungi diri, penjual mungkin memilih pembeli yang memiliki daya paling rendah untuk menawar atau berpindah pemasok. Pertahanan yang baik dengan mengembangkan tawaran lebih unggul yang tidak dapat ditolak oleh pembeli yang kuat.

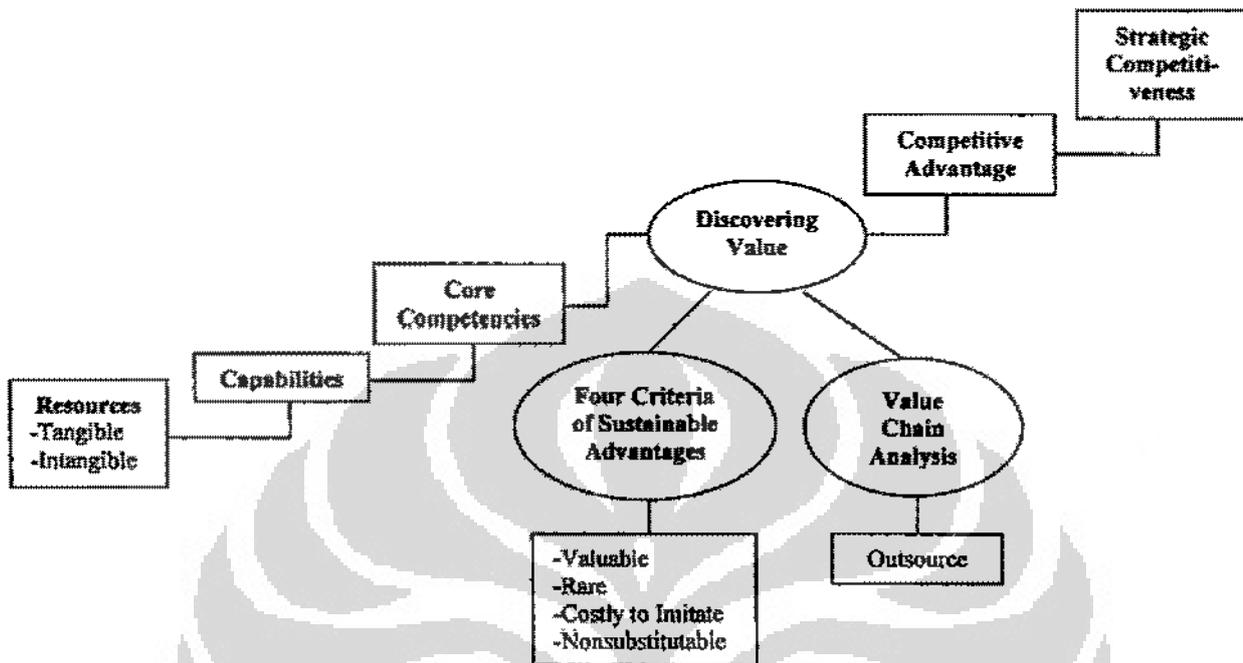
2.2.2.5 Peningkatan Daya Tawar Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)

Suatu segmen tidak menarik jika pemasok perusahaan bisa meningkatkan harga atau mengurangi jumlah pasokan. Pemasok cenderung menjadi lebih kuat jika mereka terkumpul atau terorganisasi, hanya sedikit pengganti, produk yang dipasok berupa pasokan yang penting, biaya untuk mengganti pemasok tinggi, dan pemasok bisa melakukan integrasi ke hilir. Pertahanan yang terbaik adalah membangun hubungan yang menang dengan pemasok atau mempergunakan beberapa sumber pasokan.

2.2.3 Analisis Lingkungan Internal

Sumber daya (*resources*), kapabilitas, dan *core competencies* adalah karakteristik yang harus dipenuhi sebagai pondasi bagi *competitive advantage*. Sumber daya perusahaan merupakan sumber bagi kapabilitas perusahaan. Kapabilitas merupakan sumber bagi *core competencies* perusahaan, dimana kesemuanya itu merupakan dasar bagi *competitive advantage*.

Gambar 2.4 *Components of Internal Analysis Leading to Competitive Advantage and Value Creation*



Sumber: Hoskisson. *Competing for Advantage*. Mason: Thomson Higher Education, 2008. 100.

2.2.3.1 Sumber Daya (*Resources*)

- ***Tangible Resources***

Empat jenis *tangible resources* adalah finansial, organisasional, fisik, dan teknologi. Nilai dari *tangible resources* dapat dilihat dari *financial statements*, tetapi *financial statements* tersebut tidak mencerminkan nilai asset perusahaan yang sebenarnya karena tidak memasukkan *intangible resources*. Oleh karena itulah maka sumber *competitive advantage* tidak dapat secara keseluruhan dilihat hanya dari *financial statements* perusahaan.

Tabel 2.1 *Tangible Resources*

Financial Resources	<ul style="list-style-type: none"> • The firm's borrowing capacity • The firm's ability to generate internal funds
Organizational Resources	<ul style="list-style-type: none"> • The firm's formal reporting structure and its formal planning, controlling, and coordinating systems
Physical Resources	<ul style="list-style-type: none"> • Sophistication and location of a firm's plant and equipment • Access to raw materials
Technological Resources	<ul style="list-style-type: none"> • Stock of technology, such as patents, trademarks, copyrights, and trade secrets

Sumber: J.B. Barney, 1991, Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17:101; R.M. Grant (1991, *Contemporary Strategy Analysis*, Cambridge, U.K.: Blackwell Business, 100-102

• **Intangible Resources**

Tiga jenis *intangible resources* adalah manusia, inovasi, dan reputasi.

Tabel 2.2 *Intangible Resources*

Human Resources	<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge • Trust • Managerial capabilities • Organizational routines
Innovation Resources	<ul style="list-style-type: none"> • Ideas • Scientific capabilities • Capacity to innovate
Reputational Resources	<ul style="list-style-type: none"> • Reputation with customers • Brand name • Perceptions of product quality, durability, and reliability • Reputation with suppliers <ul style="list-style-type: none"> - For efficient, effective, supportive, and mutually beneficial interactions and relationships

Sumber: R. Hall, 1992, The strategic analysis of intangible resources, *Strategic Management Journal*, 13: 136-139; R.M. Grant 1991, *Contemporary Strategy Analysis*, Cambridge, U.K.: Blackwell Business, 100-102

Karena *intangible resources* lebih sulit dimengerti, dibeli, ditiru, atau diganti oleh kompetitor, maka perusahaan lebih mempercayai *intangible resources* daripada *tangible resources* sebagai dasar bagi kapabilitas dan kompetensi perusahaan. Selain itu, perusahaan yang memiliki *intangible resources* yang lebih baik, juga akan memiliki *competitive advantage* yang bertahan lebih lama.

2.2.3.2 Kapabilitas

Kapabilitas menunjukkan kapasitas perusahaan untuk mendayagunakan sumber yang secara terpadu telah direncanakan untuk mengembangkan *competitive advantage* serta mencapai sasaran yang diinginkan perusahaan. Sebagai perekat yang menyatukan organisasi, kapabilitas selalu muncul melalui interaksi yang kompleks antara sumber *tangible* dan *intangible*.

Perusahaan-perusahaan global yang sukses, melihat bahwa pengetahuan dan keahlian dari *human capital* memiliki peran yang sangat signifikan di dalam kapabilitas perusahaan. Akan tetapi, perusahaan juga harus dapat memanfaatkan pengetahuan dan keahlian yang mereka miliki untuk diterjemahkan ke dalam kegiatan operasional bisnis.

2.2.3.3 Core Competencies

Sebagai sumber dan kapabilitas bagi *competitive advantage* perusahaan, *core competencies* membedakan perusahaan secara kompetitif dan mencerminkan kepribadian perusahaan tersebut. Kompetensi inti merupakan intisari yang membuat suatu organisasi unik dalam kemampuannya memberikan nilai bagi pelanggan.

Ada dua cara untuk membantu perusahaan mengidentifikasi dan membangun *core competencies*. Cara yang pertama adalah dengan mengaplikasikan empat kriteria *sustainable advantage* untuk menentukan apakah sumber daya yang perusahaan miliki *valuable, rare, costly to imitate, dan nonsubstitutable*. Cara yang kedua adalah analisis *value chain*. Perusahaan menggunakan cara ini untuk memilih *value-creating competencies* yang harus dipertahankan, ditingkatkan, atau dibangun (Hoskisson, 2008).

Tabel 2.3 *Four Criteria for Determining Core Competencies*

Valuable Capabilities	<ul style="list-style-type: none"> • Help a firm neutralize threats or exploit opportunities
Rare Capabilities	<ul style="list-style-type: none"> • Are not possessed by many others
Costly-to-Imitate Capabilities	<ul style="list-style-type: none"> • Historical: A unique and a valuable organizational culture or brand name • Ambiguous cause: The causes and uses of a competence are unclear • Social complexity: Interpersonal relationships, trust, and friendship among managers, suppliers, and customers
Nonsubstitutable Capabilities	<ul style="list-style-type: none"> • No strategic equivalent

Sumber: Hoskisson. *Competing for Advantage*. Mason: Thomson Higher Education, 2008. 108.

2.2.4 Hirarki Strategi

Menurut Kluyver (2006), formulasi strategi terjadi pada tingkat *corporate*, bisnis unit, dan fungsional. Pada perusahaan dengan multibisnis, strategi *corporate* berfokus pada jenis bisnis apa saja dalam perusahaan yang harus bersaing dan bagaimana keseluruhan *portfolio* bisnis diatur. Pada sebuah perusahaan dengan bisnis *single product* atau sebuah divisi dari perusahaan multibisnis, strategi bisnis unit berfokus pada menentukan produk atau servis apa yang akan ditawarkan, bagaimana membuatnya, dan bagaimana membawanya ke pasar. Sedangkan strategi fungsional termasuk didalamnya adalah mengefektifkan alokasi dan koordinasi antara sumber daya pemasaran, *human capital*, dan teknologi untuk mencapai tujuan perusahaan.

**Tabel 2.4 Komponen Strategi pada Tingkat Korporasi, SBU, dan
Strategi Fungsional**

Komponen Strategi	Strategi <i>Corporate</i>	Strategi Bisnis Unit	Strategi fungsional
Ruang Lingkup	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Bisnis mix</i> • Strategi pengembangan perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Produk mix</i> • Strategi pengembangan bisnis 	<ul style="list-style-type: none"> • 4P
Tujuan dan Sasaran (<i>Goals and Objective</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Merupakan sasaran dari keseluruhan SBU 	<ul style="list-style-type: none"> • Dibatasi oleh tujuan perusahaan • Merupakan tujuan dari keseluruhan produk-pasar di dalam unit SBU 	<ul style="list-style-type: none"> • Dibatasi oleh tujuan <i>corporate</i> dan bisnis unit • Sasaran untuk produk-pasar yang spesifik
Alokasi Sumber Daya	<ul style="list-style-type: none"> • Antar SBU di dalam protfolio <i>corporate</i> • Antar fungsi dari berbagai SBU (<i>corporate R&D, MIS</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Antar produk-pasar di dalam unit bisnis • Antar fungsional departemen di dalam unit bisnis 	<ul style="list-style-type: none"> • Alokasi antar unsure dari <i>marketing mix</i> untuk produk pasar yang spesifik
Sumber dari Keunggulan Bersaing	<ul style="list-style-type: none"> • Melalui keunggulan keuangan perusahaan atau SDM, R&D, proses organisasi atau sinergi 	<ul style="list-style-type: none"> • Melalui strategi bersaing (kompetensi SBU) 	<ul style="list-style-type: none"> • Melalui <i>positioning</i> produk yang efektif, keunggulan pada satu atau lebih komponen dari 4P
Sumber Sinergi	<ul style="list-style-type: none"> • Pembagian sumber daya teknologi atau kompetensi fungsional antara 	<ul style="list-style-type: none"> • Pembagian sumber daya (termasuk citra pelanggan yang baik) atau kompetensi 	<ul style="list-style-type: none"> • Pembagian sumber daya pemasaran, kompetensi, atau kegiatan produk-

Universitas Indonesia

	SBU di dalam perusahaan	fungsiional antara produk-pasat di dalam industri	pasar
--	-------------------------	---	-------

Sumber: Diolah dari Boyd, Walker, Larreche. *Marketing Management: Strategi Approach with Global Orientation*. New York: Mc Graw Hill, 1998.

2.3 Analisis SWOT

Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*) adalah sebuah *tool* yang sangat membantu untuk mengetahui daftar faktor-faktor yang dibutuhkan untuk mempertimbangkan strategi yang akan dibuat dan dilakukan oleh suatu unit bisnis. Kekuatan dan kelemahan berkorelasi dengan faktor-faktor internal. Mereka dapat terdiri dari kemampuan atau keahlian khusus, teknologi, sumber daya organisasi, kapabilitas yang kompetitif, dan keuntungan posisi yang didefinisikan oleh variabel-variabel seperti pangsa pasar, pengenalan merek (*brand recognition*), kemampuan distribusi, atau hubungan yang baik dengan pihak lain yang bersangkutan dengan bisnisnya. Sedangkan ancaman dan peluang, berkorelasi dengan faktor-faktor eksternal perusahaan yang berada dalam lingkungan yang kompetitif. Salah satu contoh yang dapat menjadi peluang adalah permintaan pasar yang semakin besar, dan salah satu contoh yang dapat menjadi ancaman adalah pertumbuhan pasar yang melambat. Analisis SWOT mengasumsikan bahwa strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan serta meminimalkan kelemahan dan ancaman yang dihadapi.

2.4 External Factor Analysis Summary (EFAS)

Di dalam setiap industri biasanya terdapat variabel-variabel tertentu (*key success factors*) yang harus dimengerti manajemen perusahaan agar dapat membawa perusahaan pada kesuksesan. *Key success factors* adalah variabel-variabel yang dapat secara signifikan mempengaruhi posisi kompetitif perusahaan di dalam industri dimana perusahaan tersebut berada. Mereka biasanya bervariasi

di setiap industri dan krusial untuk menentukan kemampuan perusahaan untuk dapat berhasil di dalam industri tersebut.

Sebuah matriks industri atau yang lebih dikenal dengan *External Factor Analysis Summary* (EFAS), merangkum *key success factors* di dalam sebuah industri tertentu. Tabel 2.5 adalah *template* untuk membuat sebuah matriks EFAS. Matriks tersebut memberikan bobot (*weight*) untuk setiap faktor, berdasarkan seberapa pentingnya faktor tersebut bagi kesuksesan di dalam industri.

Tabel 2.5 Matriks EFAS

Key Success Factors	Weight		Rating		Weighted Score
	1	2	3	4	
Opportunities					
O1					
O2					
O.....					
Threats					
T1					
T2					
T.....					
Total	1.00				

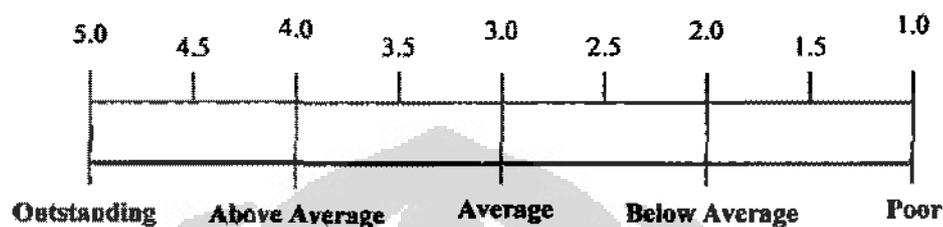
Sumber: T.L. Wheelen and J.D. Hunger. *Industry Matrix*. Copyright 1997, 2001, and 2005 by Wheelen and Hunger Associates

Berikut ini adalah langkah-langkah untuk membuat sebuah matriks EFAS:

1. Pada kolom 1 (*Key Success Factors*), daftar 8 sampai 10 faktor yang muncul untuk menentukan kunci sukses atau tidaknya di dalam industri.
2. Pada kolom 2 (*weight*), tentukan bobot dari setiap faktor, dari 1.0 (paling penting) sampai 0.0 (tidak penting), berdasarkan dampak yang mungkin terjadi pada keseluruhan industri pada masa kini dan masa yang akan datang.

Universitas Indonesia

3. Pada kolom 3 (*rating*), tentukan *rating* untuk masing-masing faktor, dari 5 (*outstanding*) sampai 1 (*poor*) berdasarkan respon perusahaan terhadap setiap faktor. Setiap *rating* adalah sebuah penilaian berdasarkan seberapa baik perusahaan secara spesifik dapat berhubungan dengan setiap *key success factor*.



4. Pada kolom 4 (*weighted score*), kalikan bobot pada kolom 2 untuk setiap faktor dengan *rating* di kolom 3 untuk memperoleh *weighted score* faktor. Hasil *weighted score* untuk setiap *key success factor* yaitu dari 5.0 (*outstanding*) sampai 1.0 (*poor*), dengan 3.0 sebagai rata-rata.
5. Terakhir, jumlahkan *weighted score* seluruh faktor pada kolom 4. Total *weighted score* mengindikasikan bagaimana perusahaan merespon *key success factors* saat ini dan yang diharapkan pada lingkungan industri.

2.5 Internal Factor Analysis Summary (IFAS)

Internal Factor analysis Summary (IFAS) adalah salah satu cara untuk mengorganisir faktor-faktor internal ke dalam kategori-kategori *strengths* dan *weaknesses*. Tabel ini berguna untuk menganalisis sejauh mana manajemen perusahaan merespon spesifik-spesifik faktor tersebut untuk mengetahui faktor-faktor mana yang penting bagi perusahaan.

Berikut ini adalah langkah-langkah untuk membuat sebuah matriks IFAS:

1. Pada kolom 1 (*internal factors*), daftar 8 sampai 10 *strengths* dan *weaknesses* yang paling penting yang dihadapi oleh perusahaan.
2. Pada kolom 2 (*weight*), tentukan *weight* dari setiap faktor, dari 1.0 (paling penting) sampai 0.0 (tidak penting), berdasarkan kemungkinan dampaknya pada posisi strategis perusahaan saat ini.

3. Pada kolom 3 (*rating*), tentukan *rating* dari setiap faktor dari 5.0 (*outstanding*) sampai 1.0 (*poor*), berdasarkan respon spesifik manajemen terhadap faktor-faktor tersebut. Setiap *rating* adalah sebuah penilaian tentang seberapa baik manajemen perusahaan saat ini dapat berhubungan dengan setiap faktor.
4. Pada kolom 4 (*weighted score*), kalikan *weight* pada kolom 2 dengan setiap *rating* faktor di kolom 3 untuk memperoleh *weighted score* faktor. Hasil *weighted score* untuk setiap faktor yaitu dari 5.0 (*outstanding*) sampai 1.0 (*poor*), dengan 3.0 sebagai rata-rata.
5. Terakhir, jumlahkan *weighted score* seluruh faktor pada kolom 4. Total *weighted score* mengindikasikan bagaimana perusahaan merespon faktor-faktor saat ini dan yang diharapkan pada lingkungan internal. Rata-rata total *weighted score* perusahaan di suatu industri adalah 3.0.

Tabel 2.6 Matriks IFAS

Internal Factors	Weight		Rating		Weighted Score	
	1	2	3	4		
Strengths						
S1						
S2						
S.....						
Weaknesses						
W1						
W2						
W.....						
Total		1.00				

Sumber: T.L. Wheelen and J.D. Hunger. *Industry Matrix*. Copyright 1997, 2001, and 2005 by Wheelen and Hunger Associates

2.6 Matriks TOWS

Matriks TOWS menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman eksternal dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan untuk menentukan empat set alternatif-alternatif strategi yang memungkinkan. Matriks TOWS adalah sebuah cara yang baik sebagai *brainstorming* untuk menciptakan alternatif-alternatif strategi yang sebelumnya mungkin belum diperhatikan bagi strategi bisnis maupun perusahaan.

Gambar 2.5 Matriks TOWS

INTERNAL FACTORS (IFAS)	Opportunities (O) List 5-10 <i>internal</i> strengths here	Weaknesses (W) List 5-10 <i>internal</i> weaknesses here
EXTERNAL FACTORS (EFAS)	Opportunities (O) List 5-10 <i>external</i> opportunities here	SO Strategies Generate strategies here that use strengths to take advantage of opportunities
Threats Last 5-10 <i>external</i> threats here	WO Strategies Generate strategies here that take advantage of opportunities by overcoming weaknesses	ST Strategies Generate strategies here that use strengths to avoid threats
	WT Strategies Generate strategies here that minimize weaknesses and avoid threats	

Sumber: Wehrich. *The TOWS Matrix – A Tool For Situational Analysis*, p60. Copyright 1982. Elsevier

Berikut ini adalah langkah-langkah untuk membuat sebuah matriks TOWS:

1. Pada blok *Opportunities* (O), daftar peluang-peluang eksternal yang tersedia di perusahaan atau unit bisnis perusahaan pada lingkungan saat ini dan yang akan datang dari tabel EFAS.
2. Pada blok *Threats* (T), daftar ancaman-ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan atau unit bisnis perusahaan saat ini dan yang akan datang dari tabel EFAS.
3. Pada blok *Strengths* (S), daftar area-area kekuatan spesifik saat ini dan yang akan datang dari table IFAS.
4. Pada blok *Weaknesses* (W), daftar area-area kelemahan spesifik saat ini dan yang akan datang dari table IFAS.
5. Keempat langkah-langkah di atas akan menghasilkan strategi-strategi yang memungkinkan untuk perusahaan atau unit bisnis perusahaan dengan pertimbangan berdasarkan kombinasi-kombinasi dari empat set faktor-faktor berikut:
 - **SO Strategies** dihasilkan dari pemikiran mengenai cara-cara yang dapat dilakukan perusahaan atau unit bisnis perusahaan untuk menggunakan kekuatannya untuk memperoleh *advantage* dari peluang-peluang.
 - **ST Strategies** mempertimbangkan kekuatan-kekuatan perusahaan atau unit bisnis perusahaan sebagai cara untuk menghindari ancaman-ancaman.
 - **WO Strategies** bertujuan untuk memperoleh *advantage* dari peluang dengan cara mengatasi kelemahan-kelemahan.
 - **WT Strategies** merupakan tindakan pertahanan utama yang digunakan untuk meminimalisasi kelemahan dan menghindari ancaman.

BAB III

GAMBARAN KONDISI PERUSAHAAN

3.1 Tentang Telkom

PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (TELKOM) merupakan perusahaan penyelenggara informasi dan telekomunikasi (InfoComm) serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap (*full service* dan *network provider*) yang terbesar di Indonesia. TELKOM menyediakan jasa telepon tidak bergerak kabel (*fixed wire line*), jasa telepon tidak bergerak nirkabel (*fixed wireless*), jasa telepon bergerak (*cellular*), data dan internet serta *network* dan interkoneksi baik secara langsung maupun melalui anak perusahaan.

Sampai dengan 31 Desember 2007 jumlah pelanggan TELKOM sebanyak 63 juta pelanggan yang terdiri dari pelanggan telepon tidak bergerak kabel sejumlah 8,7 juta, pelanggan telepon tidak bergerak nirkabel sejumlah 6,4 juta pelanggan dan 47,9 juta pelanggan jasa telepon selular. Pertumbuhan jumlah pelanggan TELKOM di tahun 2007 mencapai 29,9%.

Sejalan dengan visi TELKOM untuk menjadi perusahaan InfoComm terkemuka di kawasan regional serta mewujudkan TELKOM Goal 3010 maka berbagai upaya telah dilakukan TELKOM untuk tetap unggul dan *leading* pada seluruh produk dan layanan.

Hasil upaya tersebut tercermin dari *market share* produk dan layanan yang unggul di antara para pemain telekomunikasi. Selama tahun 2006 TELKOM telah menerima beberapa penghargaan baik dari dalam maupun luar negeri, di antaranya The Best Value Creator, The Best of Performance Excellence Achievement, Asia's Best Companies 2006 Award dari Majalah Finance Asia.

Saham TELKOM sampai dengan 31 Desember 2007, dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia (51,82%) dan pemegang saham publik (48,18%). Saham TELKOM tercatat di Bursa Efek Indonesia ("BEI"), New York ("NYSE"), London Stock Exchange ("LSE"), dan Tokyo Stock Exchange, tanpa tercatat. Harga saham TELKOM di BEI pada akhir Desember 2007 meningkat 0,5%

menjadi Rp 10.150 dari Rp 10.100 pada periode yang sama tahun 2006. Nilai kapitalisasi pasar saham TELKOM pada akhir tahun 2007 mencapai Rp 204.624 miliar atau 10,3% dari kapitalisasi pasar BEI.

Dengan pencapaian dan pengakuan yang diperoleh TELKOM, penguasaan pasar untuk setiap portofolio bisnisnya, kuatnya kinerja keuangan, serta potensi pertumbuhannya di masa mendatang, saat ini TELKOM menjadi model korporasi terbaik Indonesia.

3.1.1 Visi dan Misi

- **Visi**

To become a leading InfoCom player in the region

Telkom berupaya untuk menempatkan diri sebagai perusahaan *InfoCom* terkemuka di kawasan Asia Tenggara, Asia dan akan berlanjut ke kawasan Asia Pasifik.

- **Misi**

Telkom mempunyai misi memberikan layanan "*One Stop InfoCo*" dengan jaminan bahwa pelanggan akan mendapatkan layanan terbaik, berupa kemudahan, produk dan jaringan berkualitas, dengan harga kompetitif.

Telkom akan mengelola bisnis melalui praktek-praktek terbaik dengan mengoptimalkan sumber daya manusia yang unggul, penggunaan teknologi yang kompetitif, serta membangun kemitraan yang saling menguntungkan dan saling mendukung secara sinergis.

- **Sasaran**

TELKOM telah menetapkan tiga sasaran strategis yaitu: (i) upaya untuk mempertahankan tingkat pertumbuhan dan margin laba yang berkelanjutan, (ii) upaya untuk menciptakan nilai tambah (*value creation*) bagi segenap *stakeholder*, dan (iii) upaya untuk mencapaikualitas unggul (*quality excellence*) dari segi produk dan layanan.

Universitas Indonesia

- **Inisiatif Strategis**

1. Mengoptimalkan layanan jaringan telepon tidak bergerak kabel/*fixed wire line* ("FWL").
2. Menyelaraskan layanan selular-akses jaringan tidak bergerak nirkabel/*fixed wireless access* ("FWA") dan mempersiapkan FWA sebagai unit usaha tersendiri.
3. Investasi dalam jaringan pita lebar (*broadband*).
4. Solusi *enterprise* terintegrasi.
5. Mengintegrasikan *Next Generation Network* ("NGN").
6. Mengembangkan layanan teknologi informasi.
7. Mengembangkan bisnis portal.
8. Menyederhanakan portofolio anak perusahaan.
9. Menyelaraskan struktur bisnis dan pengelolaan portofolio.
10. Transformasi budaya perusahaan.

3.1.2 Lima Pilar Bisnis

1. *Fixed Phone (Telkom Phone)*
 - *Personal Line*
 - *Corporate Line*
 - Wartel dan Telkom
2. *Mobile Phone (TELKOMSEL)*
 - *Prepaid Services (simPATI)*
 - *Postpaid Services (Halo)*
3. *Network dan Interconnection (TELKOM Intercarier)*
 - *Interconnection Services*
 - *Network Leased Services*

4. Data dan Internet

- *Leased Channel Service* (TELKOM Link)
- *VoIP Service* (TELKOM Save dan Global 017)
- *SMS Service* (dari TELKOMSEL, TELKOMFlexi, dan TELKOM SMS)

5. *Fixed Wireless Access* (TELKOM Flexi)

- *Prepaid Services* (Flexi Trendy)
- *Postpaid Services* (Flexi Classy)

3.1.3 Kelompok Bisnis

- ***Fixed-Phone***
 1. PT Pramindo Ikat Nusantara (Pramindo): Telekomunikasi (KSO 1, Sumatera)
 2. PT Dayamitra Telekomunikasi (Dayamitra): Telekomunikasi (KSO-VI Kalimantan)
- **Seluler**
 1. PT Telekomunikasi Selular (Telkomsel): Telekomunikasi (Selular GSM)
- **Aplikasi, *Content*, dan *Datacom***
 1. PT Infomedia Nusantara (Infomedia): Layanan Informasi (bisnis berbasis elektronik, *call center*, dan segmen data)
 2. PT Multimedia Nusantara (Indonusa): Multimedia Interaktif, TV *Cable*
 3. PT Indonusa Telemedia (Indonusa): Multimedia Interaktif, TV *Cable*
- **Properti dan Konstruksi**
 1. PT Graha Sarana Duta (GSD): Properti, Konstruksi dan jasa
- **TELKOM**
 1. *Fixed-Wireline*
 2. *Fixed-Wireless*

3. Seluler
 4. Data dan Internet
- **Internasional**
 1. PT Telekomunikasi Indonesia International (TII)

3.1.4 Unit Bisnis

Unit-unit Bisnis TELKOM terdiri dari Divisi, Centre, Yayasan dan Anak Perusahaan, sebagai berikut :

1. Divisi Long Distance
 2. Carrier & Interconnection Service
 3. Divisi Multimedia
 4. Divisi Fixed Wireless Network
 5. Enterprise Service
 6. Divisi Regional I - Sumatera
 7. Divisi Regional II - Jakarta
 8. Divisi Regional III - Jawa Barat
 9. Divisi Regional IV - Jawa Tengah dan Yogyakarta
 10. Divisi Regional V - Jawa Timur
 11. Divisi Regional VI - Kalimantan
 12. Divisi Regional VII - Kawasan Timur Indonesia
 13. Maintenance Service Center
 14. Training Center
 15. Carrier Development Support Center
 16. Management Consulting Center
 17. Construction Center
 18. I/S Center
 19. R&D Center
 20. Community Development Center(CDC)
- **Yayasan-Yayasan:**
 1. Dana Pensiun (Dapentel)
 2. Yayasan Pendidikan TELKOM

UNIVERSITAS INDONESIA

3. Yayasan Kesehatan
4. Yayasan Sandhykara Putra Telkom (YSPT)

- **Anak Perusahaan**

Kepemilikan > 50%

1. PT Telekomunikasi Selular (Telkomsel): Telekomunikasi (Selular GSM) (baru)
2. PT Dayamitra Telekomunikasi (Dayamitra): Telekomunikasi (KSO-VI Kalimantan)
3. PT Infomedia Nusantara (Infomedia): Layanan Informasi (baru)
4. PT AriWest International (AriaWest): Telekomunikasi Telepon Tetap (KSO-III Jawa Barat dan Banten)
5. PT Pramindo Ikat Nusantara (Pramindo): Telekomunikasi Telepon Tetap (KSO-I Sumatera)
6. PT Multimedia Nusantara (Metra): Multimedia, pay special TV
7. PT Napsindo Primatel International (Napsindo): Network Access Point
8. PT Indonusa Telemedia (Indonusa): TV Cable (baru)
9. PT Graha Sarana Duta (GSD): Properti, Konstruksi, dan Jasa (baru)

Kepemilikan 20% - 50%

1. PT Patra Telekomunikasi Indonesia (Patrakom): Layanan VSAT
2. PT Citra Sari Makmur (CSM): VSAT dan layanan telekomunikasi lainnya
3. PT Pasifik Satelit Nusantara (PSN): Transpor Satelit dan Komunikasi

Kepemilikan < 20%

1. PT Mandara Selular Indonesia (MSI): Layanan NMT-450 Selular dan CDMA
2. PT Batam Bintang Telekomunikasi (Babintel): Telepon Tetap di Batam dan Pulau Bintan
3. PT Pembangunan Telekomunikasi Indonesia (Bangtelingdo): Pengelolaan Jaringan dan Peralatan Telco

3.1.5 Mitra Strategis

TELKOM terus berupaya memberikan layanan terbaik kepada pelanggannya. Untuk mewujudkan komitmennya tersebut, TELKOM bermitra dengan perusahaan-perusahaan global yang terbaik di bidangnya. Di bawah ini adalah perusahaan yang menjalin kemitraan strategis dengan TELKOM Indonesia:

1. PT. Siemens Indonesia
2. PT. NEC Indonesia
3. PT. Industri Telekomunikasi Indonesia
4. PT. Compact Microwave Indonesia
5. PT. Alcatel Indonesia
6. Tomen Corporation
7. Llyod's Register Assurance Limited
8. SingTel
9. JICA (Japan International Cooperation Agency)
10. CISCO
11. KPN Netherlands
12. Mercer Cullen Egan Dell
13. AEOP (Australian Expert Overseas Program)
14. PT. ERICSSON INDONESIA
15. KONSORSIUM SIEMENS
16. PT. KRAKATAU INDUSTRIAL ESTATE
17. KYOWA EXEO CORP
18. PT. MCPHEE ANDREWARTHE CED LTD
19. PT. MOTOROLLA INDONESIA
20. NAMYANG TELECOM CO., LTD
21. NANTERE FRANCE
22. PT. NEC CORPORATION
23. NIPPON TELECOMM CONS Co LTD
24. PDC - PHILIPS DEVELOPMENT CORP
25. TELECOM NEW ZEALAND LTD

26. TELECON LTD
27. PHILIPS AUSTRALIA LTD
28. FRANCE TELECOM
29. FUJITSU
30. FURUKAWA ELECT
31. HITACHI KABEL Ltd
32. HYUNDAI
33. SAMSUNG Electronics
34. SINGAPORE TELECOMM
35. SPARCOMM (COMSTREAM)
36. TRT-TEL RADIO-ELECTRIQUEST et
37. UNIPHONE USHASAMA SDN BHD

3.1.6 Etika Bisnis

Kebijakan etika kerja Perseroan menuntut setiap karyawan untuk memahami visi dan misi TELKOM dengan tujuh tata nilai utama: **kejujuran, transparan, komitmen, kerjasama, disiplin, peduli dan tanggung jawab**. Karyawan didorong untuk mendalami lima perilaku utama yakni *stretch the goals* (mencapai target yang lebih tinggi), *simplify* (efisiensi dan efektifitas cara kerja), *involve everyone* (membangun kerjasama dan sinergi), *quality is my job* (mengutamakan kualitas) dan *reward the winner* (memberikan respek dan penghargaan).

Untuk memperkuat penerapan Etika Bisnis Perusahaan, memperkokoh jiwa kebersamaan/*L'esprit de corps* dan sekaligus membangun iklim pembelajaran yang sehat di kalangan pegawai, dilakukan beberapa revisi, sehingga diharapkan terbentuknya pemahaman dan kesatuan gerak pada semua aspek serta fungsi perusahaan secara berkesinambungan.

TELKOM juga mengembangkan kebijakan etika bisnis yang komprehensif yang mendorong karyawan untuk memahami dan mempraktikkan prinsip-prinsip transparansi, kemandirian, akuntabilitas, tanggung jawab dan

Universitas Indonesia

kewajaran dalam aktivitas rutinnnya. Kebijakan etika bisnis memberikan panduan bagaimana Perseroan, manajemen dan karyawan berperilaku dan berhubungan dengan pihak-pihak lain. Kebijakan memberikan arahan bagaimana karyawan bersikap dalam memelihara hubungan yang baik dengan regulator dan *stakeholders* lainnya, serta mengembangkan praktek bisnis yang sehat dan transparan.

Implementasi dari kebijakan Etika Bisnis melalui Prosesi Silaturahmi Patriot 135 atau dikenal dengan Prosesi SP-135 yang dilaksanakan satu kali dalam satu minggu pada hari Rabu selama 30 menit dan dilaksanakan pada permulaan jam kerja di lokasi kerja. Pimpinan Unit memberikan arahan dan melakukan monitoring pelaksanaan SP-135 bulan sebelumnya dan setiap tanggal 5 setiap bulan Pimpinan unit melaporkan hasil monitoring kepada Direktur Human Capital.

3.2 Produk dan Layanan

3.2.1 Produk dan Jasa Personal

3.2.1.1 Telepon (*Fixed Line*)

- **TELKOM Lokal**

Merupakan layanan komunikasi telepon antar pelanggan dalam jarak di bawah 30 km atau di dalam satu wilayah lokal. Pada umumnya, lokasi tersebut masih dalam satu kode area pelayanan, misalnya area 021 untuk Jakarta dan sekitarnya atau area 031 untuk Surabaya.

- **TELKOM SLI**

Panggilan telepon International Direct Dialing (IDD) dimana nomor telepon pemanggil dan nomor telepon yang dipanggil berbeda wilayah negara. Untuk melakukan panggilan internasional, umumnya pemanggil harus menekan kode negara.

- **TELKOM SLJJ**

Merupakan layanan komunikasi jarak jauh antar pelanggan yang masih dalam satu wilayah negara. Pada umumnya, pelanggan-pelanggan tersebut berada dalam wilayah kode area yang berbeda.

- **TELKOMGlobal-01017**

Layanan baru dari TELKOM yang berupa akses layanan untuk panggilan internasional ke mancanegara (253 tujuan panggilan) baik itu untuk panggilan ke pelanggan telepon tetap (*fixed telepon*) maupun telepon seluler di negara-negara tujuan tersebut.

3.2.1.2 Flexi (*Fixed Wireless*)

Untuk layanan personal, Flexi memiliki 3 jenis layanan, yaitu Flexi Classy, Flexi Trendy, dan Flexi Home. Dimana, Flexi Classy adalah layanan Flexi dengan sistem pasca bayar, Flexi Trendy adalah layanan Flexi dengan sistem pra bayar berbasis kartu/*simcard* yang dapat diisi ulang, dan Flexi Home yang diperuntukkan bagi perumahan atau kantor yang dilayani dengan menggunakan *terminal fixed* berbasis nomor esn, tarif aktivasi, abonemen, dan biaya pemakaian *usage* yang sama dengan tarif telepon rumah/pstn.

3.2.1.3 Internet

- **Speedy**

Merupakan layanan internet berkecepatan tinggi dari PT.TELKOM, berbasis teknologi akses *Asymmetric Digital Subscriber Line (ADSL)*, yang memungkinkan terjadinya komunikasi data, *voice* dan video secara bersamaan, pada media jaringan akses kabel tembaga (*line telepon*).

- **TELKOMNet Instan**

Merupakan layanan akses internet *dial-up* secara mudah tanpa berlangganan (instan) dengan konsep layanan yang mudah dan sederhana.

- **TELKOMNet Flexi Up To 64 Kbps**

Merupakan akses komunikasi ke internet *gateway* dengan mode data paket pada *network* TelkomFlexi. Akses ini melalui Packet Data Network (PDN) dengan kecepatan standar CDMA 2000-1x yang saat ini dibuka pada kecepatan efektif (*throughput*) antara 30 hingga 70 KBps.

3.2.1.4 Konten dan Aplikasi

- **I-VAS**

I-VAS (Internet Value Added Service) merupakan alat bayar *micropayment* dengan sistem pra-bayar untuk berbagai konten atau layanan internet.

- **Ventus**

Merupakan layanan jasa nilai tambah dan konvergensi dari layanan surat-menyurat elektronik (*email*) dan *mobile system (cellular/wireless)* atau dikenal dengan layanan *mobile push e-mail*.

3.2.1.5 Public Phone

- **TELKOMCoin**

Telepon Umum Coin (TUC) adalah telepon yang menggunakan satu jenis uang logam yang berbentuk koin sebagai alat pembayaran yang sah atas biaya percakapan.

- **Warung TELKOM**

Tempat bagi masyarakat untuk mendapatkan pelayanan jasa telekomunikasi yang dikelola oleh Badan Usaha, Koperasi atau perorangan bekerjasama dengan TELKOM dalam melakukan akses SLJJ, SLI maupun selular.

3.2.2 Produk dan Jasa Korporat

3.2.2.1 Telkom *Solution*

- ***Finance & Banking***

TELKOM *Solution* untuk Finance & Banking dibagi menjadi 4 bagian besar, yaitu *solusi core banking system, extranet* dan intranet, *delivery channel, operational* dan *management information system*.

Solusi untuk keempat komponen bisnis ini disediakan secara integratif meliputi *secured connectivity, secured business to business transaction, e-payment, micro-payment, core banking system, employee interaction management, call center management, SMS banking, Mobile banking, Internet banking* dan lain-lain dengan mengoptimalkan menu produk TELKOM yang lengkap baik dari sisi *backbone network, wireline access network, wireless access network* sampai dengan *satelit network*.

- ***Government, Policy, & Army***

TELKOM *Solution* menjawab kebutuhan dukungan teknologi ICT. TELKOM menyediakan menu solusi terlengkap untuk digunakan oleh berbagai tingkatan organisasi pemerintahan mulai dari pemerintah pusat, Mabes TNI dan POLRI, organisasi departemental sampai pada tingkatan kewilayahan seperti propinsi, kabupaten, kecamatan, kelurahan bahkan langsung menyentuh ke masing-masing individu penduduk di mana pun mereka berada.

Infrastruktur jaringan akses dan *public access* TELKOM sangat lengkap dan sangat siap untuk mendukung perluasan aksesibilitas sistem ICT pemerintah, meliputi jaringan PSTN (*public switch telephone network*), Mobile (Flexi dan TELKOMSEL), *private network* (VPN IP MPLS, *leased channel*, dan lain-lain) didukung oleh akses-akses yang merupakan aset nasional seperti wartel, warnet dan *community access centers*.

- **Manufacturing**

TELKOM Solution menyediakan layanan *integrated* dalam bentuk *bundling*, menyelesaikan semua *value changes* dengan layanan-layanan yang paling banyak diperlukan oleh segmen *manufacturing* antara lain: *Global Connection, High Bandwidth Connectivity, SOHO (Small Office Home Office)*, dan *mobility communication*.

- **Mining & Construction**

TELKOM Solution menyediakan solusi ICT yang *customized* sesuai dengan kebutuhan pelanggan di semua medan dengan tingkat kualitas dan kehandalan yang sama. Untuk di *field operation* Telkom siap dengan solusi akses radio *broadband*, akses satelit ataupun *mobile/ fixed wireless access*. Solusi *plant operation* TELKOM siap dengan sistem-sistem *remote sensing, automatic alert system* berbasis SMS, dan lain-lain.

Untuk *business & office operation* Telkom telah sangat berpengalaman di bidang konektivitas kecepatan tinggi menggunakan VPN IP atau TDM based, *global link connection, disaster recovery system* untuk menjaga *business continuity*, aplikasi *paperless office* dan *office automation*, dan lain-lain.

Sedangkan untuk *housing complex* meliputi paket-paket *managed phone services, TELKOM Vision, Speedy* bahkan *smart home* bila diperlukan. Semua solusi ini dikemas dalam paket *bundling* TELKOM Solution.

- **Trade dan Industrial Park**

Telkom saat ini melayani tidak kurang dari 600 perusahaan *Trade & Industrial Park* Indonesia melalui penyediaan berbagai solusi teknis dan bisnis baik dari Telkom maupun dari TELKOM Group dalam pola *one-stop-services*. Untuk solusi kebutuhan Trade & Industrial Park secara umum Telkom mempersembahkan Layanan *Managed Infocom Services (MIS), Real Solution for Real Productivity. Managed Infocom Service* adalah layanan yang memberikan kemudahan kepada tenant dalam penyediaan fasilitas ICT atau *Information and Communication Technology*

UNIVERSITAS INDONESIA

secara *end to end*, terintegrasi dengan dukungan teknologi terkini untuk aktifitas bisnisnya.

- **Trading dan Service**

TELKOM Solution memberikan tawaran solusi yang dapat menjawab kebutuhan infokom industri *Trading and Service* ini dengan keunggulan-keunggulan: Covarage terluas, keragaman aplikasi hasil kerjasama kemitraan yang terpercaya, keragaman teknologi akses yang disediakan Telkom yang demikian lengkap mulai dari *wirebase*, *wireless* sampai akses dengan menggunakan teknologi satelit.

3.2.2.2 Telkom Solution House

TELKOM SOLUTION HOUSE merupakan sarana yang dipersembahkan bagi perusahaan untuk mengenal ragam solusi infokom, layanan dan produk, serta teknologi terkini yang dimiliki TELKOM Group. Telkom Solution House dilengkapi dengan fasilitas Live Demo for Free seperti Speedy, Hotspot, PDN, dan IP-Phone, Live Demo for Commercial usage seperti Video Conference, konsultasi Enterprise Business Solution untuk kustomisasi solusi infokom korporasi, dan Simulation Demo seperti e-Payment dan VPN over Fixed Network, GSM dan Flexi.

3.2.2.3 Telepon (*Fixed-Line*)

- **Telkom Free (0.800)**

Merupakan layanan yang memberikan fasilitas kepada masyarakat luas untuk menghubungi pelanggan TELKOMFree tanpa dikenakan biaya percakapan, karena biaya percakapan ditagihkan kepada nomor yang dipanggil/pelanggan TELKOMFree.

- **Telkom Teleconference**

Merupakan Layanan teleconference melalui telepon baik *fixed* maupun *mobile (Audio Conference)* yang mempunyai kemampuan untuk melayani percakapan sampai 30 pemanggil dalam satu konferensi. Jumlah peserta dapat diatur sesuai dengan keinginan penyelenggara konferensi. Sistem *audio-conference* dilengkapi dengan PIN (*Personal Identification Number*) sehingga menjamin kerahasiaan suatu konferensi dari pemanggil yang tidak diundang.

- **Telkom Unicall (0.807)**

Merupakan layanan yang memberikan kemudahan bagi suatu perusahaan yang mempunyai banyak kantor cabang untuk dihubungi pelanggannya dengan hanya menghubungi satu nomor unik. Panggilan secara otomatis akan tersambung ke kantor/kantor cabang di lokasi terdekat.

3.2.2.4 Flexi (*Fixed-Wireless*)

Merupakan paket yang dibuat sebagai solusi kebutuhan komunikasi dalam satu Close User Group (CUG) yang berbasis pada layanan Flexi Classy. Flexi Triple-C memberikan keleluasaan komunikasi internal sebesar-besarnya yaitu dengan memberikan *free* pemakaian baik lokal, SLJJ dan SMS untuk komunikasi sesama anggota Group, diskon sesama Flexi di seluruh Indonesia, dan diskon SLI 007, serta penggunaan kuota pemakaian akses data internet. Selain itu, *benefit* Flexi Triple-C bagi korporat adalah memberikan keleluasaan kepada pelanggan korporasi untuk mengalokasikan *budget* komunikasi karyawannya sehingga lebih efektif dan efisien.

3.2.2.5 Data dan Internet

- **E-Business (I-deal)**

Layanan yang menyediakan aplikasi dan fasilitas untuk kesepakatan bisnis secara elektronik (*on-line dealing*) untuk mempertemukan pembeli dengan

Universitas Indonesia

penjual, investor dengan mitra lokalnya dan produsen dengan *supplier*-nya.

- **E-Business (I-Manage)**

Layanan yang menyediakan fasilitas *hosting* dan *collocation* bagi perusahaan yang memerlukan *outsourc*e dalam menempatkan aplikasi dan datanya (*application outsource enterprise*).

- **E-Business (I-Settle)**

Layanan yang memberikan fasilitas *settlement* transaksi perdagangan dan pembayaran dalam sistem pembayaran elektronik (*electronic payment*).

- **E-Business (I-Xchange)**

Implementasi aplikasi *e-business* pada umumnya bertujuan untuk mengefisienkan serta mempercepat suatu proses. I-Xchange merupakan bisnis kolaborasi yang menghubungkan satu perusahaan ke perusahaan lain melalui mata rantai informasi. Melalui aplikasi ini setiap perusahaan dapat *maintained* portalnya dan mengirimkan berbagai informasi secara cepat dan tepat sehingga dapat mempercepat suatu proses dalam pengambilan keputusan, misalnya seperti laporan keuangan perusahaan yang dibuat setiap bulan, triwulan maupun tahunan, dan lain-lain. i-Xchange merupakan layanan yang menyediakan solusi aplikasi kolaborasi bisnis yang meliputi *enterprise reporting*, *Portal*, *Analytical Application* dan *Messaging*.

- **E-Business (TELKOMWeb Kiostron)**

Merupakan layanan penempatan halaman *web* pelanggan di *server* TELKOMNet (*Web Hosting*) dan terhubung ke *backbone* TELKOMNet.

- **E-Business (TELKOMWeb Plazatron)**

Layanan penempatan *server* pelanggan di ruang dan *port* LAN TELKOMNet (*Co-location server*) dan terhubung ke *backbone* TELKOMNet.

- **Solusi Enterprise – INFONET**

Layanan komunikasi data *digital* yang dapat memperlancar komunikasi antar kantor cabang suatu perusahaan di berbagai negara di seluruh dunia.

- **Solusi Enterprise – IP Virtual Network**

VPN IP MPLS adalah layanan komunikasi data *any to any connection* berbasis ip multi protocol label switching (MPLS). VPN IP digunakan untuk merealisasikan CoS dimana pelanggan dapat mengimplementasikan aplikasinya baik berupa aplikasi yang *delay sensitive, mission critical* maupun *non mission critical* pada satu *platform* jaringan privat IP MPLS.

- **TELKOM ISDN**

ISDN / Paduan Solusi Pelayanan Teknologi Informasi adalah jaringan digital yang menyediakan layanan telekomunikasi multimedia, merupakan pengembangan dari sistem telepon yang telah terintegrasi. Sistem ini bekerja dengan *bandwidth* yang lebih lebar dan sistem *digital* dari ujung ke ujung (*terminal ke terminal*) sehingga mampu mengirimkan suara, data, dan video sekaligus dengan kecepatan, kualitas dan kapasitas tinggi hanya dengan satu saluran.

- **TELKOMLink DINAccess**

TELKOM memberikan solusi terbaik untuk menjawab kebutuhan akses data yang permanen yaitu produk TELKOM *Link DINAccess* (*Dedicated Intelligent Network Access*) dengan *feature* layanan yang standar operator multi nasional.

TELKOM *Link DINAccess* adalah sarana komunikasi akses *dedicated* dengan kecepatan sesuai permintaan pelanggan berkecepatan 64 s.d 2048 Kbps atau $n \times 2048$ kbps fungsi TELKOMLink DINAccess digunakan untuk interkoneksi antar LAN (*Local Area Network*) serta memberikan jaminan keamanan data, *reliability* layanan dengan pengendalian NMS (*Network Management Systems*) secara terpusat.

- **TELKOMNet ASTINET**

ASTINet adalah layanan akses internet dan multimedia TELKOMNet untuk akses internet menuju Global Internet. Layanan ini menyediakan fasilitas koneksi akses ke internet yang disediakan pada *port router* TELKOMNet. Fasilitas ini dapat digunakan untuk akses Internet secara *dedicated* dengan menggunakan beragam fasilitas saluran akses yang tersedia, misalnya melalui akses *leased line*, akses DSL (HSMA), *dedicated* VSAT, akses radio dan sebagainya.

- **TELKOMNET Whole Sale (VPN DIAL)**

Layanan akses *dial up* ke intranet suatu perusahaan yang dilakukan secara *remote* dan *mobile* melalui jaringan data berbasis TCP IP (MPLS/*tunneling*) pada TELKOMNet.

3.2.2.6 Network

- **DID**

Fasilitas untuk PBX agar pelanggan di luar PBX dapat menghubungi sambungan cabang PBX tersebut secara langsung tanpa melalui operator. Fasilitas DID dapat diberikan kepada pelanggan yang mempunyai sambungan cabang (*extention*) paling sedikit 100 sambungan dengan komposisi minimal 10 sambungan pokok untuk digunakan sebagai fasilitas DID.

- **TELKOM Satelit – Sewa Transponder**

Jasa sewa kanal atau saluran pada satelit. Transponder yang disewakan adalah transponder satelit yang bekerja pada pita frekuensi radio klasifikasi C (*C-banda*) dan setiap transponder memiliki lebar pita (*bandwidth*) 36 Mhz.

- **TELKOMPhone – VSAT**

Sama dengan TELKOMPhone-LDS, kecuali media transportasi melalui satelit. TELKOMPhone-LDS merupakan sambungan telekomunikasi yang atas permintaan pelanggan bersangkutan dicatu dari sentral di luar daerah pelayanan (*coverage area*) sentral setempat. Dari terminal pelanggan ke sentral pencatunya biasanya digunakan sirkuit sewa.

3.3 TELKOMFlexi

PT. TELKOM Indonesia Tbk. sebagai sebuah perusahaan telekomunikasi terkemuka di Indonesia yang menyediakan layanan baru dengan teknologi terkini yaitu CDMA (*Code Division Multiple Access*). CDMA adalah teknologi akses *voice* dan data, dimana setiap *user* menggunakan *code* tersendiri yang unik dalam mengakses kanal frekuensi yang sama dalam sebuah sistem. Pada CDMA, sinyal informasi pada *transmitter* di-*coding* dan disebar dengan *bandwidth* sebesar 1.25 MHz (*spread spectrum*), kemudian pada sisi *receiver* dilakukan *decoding* sehingga didapatkan sinyal informasi yang dibutuhkan.

PT TELKOM Indonesia Tbk. melalui Divisi *Fixed Wireless* akan memanfaatkan CDMA sebagai telepon *fixed wireless digital* yang digunakan sebagai telepon rumah (*fixed phone*) dan telepon bergerak (*mobility*). Layanan *fixed wireless* berbasis CDMA diberi brand "TELKOMFlexi" sebagai telepon bergerak terbatas dalam satu *area code*, hal ini dimungkinkan karena "TELKOMFlexi" memiliki fitur *limited mobility*. Para pakar teknologi telepon seluler sepakat bahwa kecanggihan CDMA jauh melebihi GSM yang sekarang ini banyak dipergunakan oleh operator telepon seluler di Indonesia. Para pelaku bisnis telepon seluler (*handphone*) memperkirakan bahwa "TELKOMFlexi" mendapat sambutan positif masyarakat mengingat tarifnya jauh berada dibawah GSM karena biaya investasinya sangat murah. Tentu saja, kehadiran "TELKOMFlexi" membuat lega calon pelanggan telepon yang sudah lama mendambakan telepon hemat maupun pelanggan ponsel yang mendambakan telepon seluler alternatif.

3.3.1 Produk dan Servis

3.3.1.1 Produk

- **Flexi Classy**

FLEXIClassy merupakan kartu Paska Bayar dari TELKOMFlexi yang menawarkan kenyamanan dan kecepatan akses komunikasi. Produk ini memberikan berbagai fasilitas dan kemudahan bagi para pengguna layanan TELKOMFlexi yang tidak ingin direpotkan oleh rutinitas isi ulang.

- **Flexi Trendy**

FLEXITrendy merupakan kartu Pra Bayar Isi Ulang dari TELKOMFlexi yang menawarkan kenyamanan dan kecepatan akses komunikasi. Produk ini memberikan berbagai fasilitas serta pilihan nominal pulsa sesuai yang diinginkan.

- **Flexi Home**

Flexi Home adalah layanan flexi untuk perumahan atau kantor dilayani menggunakan *terminal fixed* berbasis nomor ESN, tarif aktivasi, abonemen dan biaya pemakaian/*usage* sama dengan tarif telepon rumah/PSTN.

3.3.1.2 Features

- **FlexiCash**

FlexiCash adalah layanan uang digital yang dapat digunakan untuk transaksi pembayaran atau pembelian non tunai. FlexiCASH menggunakan nomor telepon Flexi baik Trendy maupun Classy yang diperlakukan sebagai account untuk menyimpan sejumlah uang.

- **Flexi Combo**

FlexiCOMBO merupakan layanan yang memungkinkan pelanggan Flexi Classy atau Trendy untuk tetap dapat berkomunikasi (*voice*, SMS dan *data*) di berbagai kota menggunakan beberapa nomor temporer di kota yang bersangkutan dengan hanya satu kartu R-UIM (atau satu *handset* ESN).

- **FlexiTransfer**

FlexiTransfer Trendy to Trendy adalah layanan yang memungkinkan seorang pelanggan TELKOM Flexi Trendy (Prabayar) untuk mengirimkan sejumlah nilai/*nominal balance* tertentu ke nomor Flexi Trendy lainnya. Balance yang terkirim tersebut secara otomatis akan menambah *balance* nomor Flexi tujuan (tanpa menambah masa aktif nomor tujuan) serta akan mengurangi jumlah *balance* nomor Flexi pengirim (tanpa mengurangi masa aktif nomor pengirim).

- **Flexi PDN (*Packet Data Network*)**

Flexi PDN adalah media komunikasi ke internet *gateway* dengan menggunakan metoda Akses *Packet Data Network* (PDN) melalui jaringan TelkomFlexi. Akses *dial up* menggunakan nomor dial #777 ini didukung oleh teknologi CDMA 2000-1x, dimana secara teknis mampu mencapai kecepatan 153,6 Kbps, layanan ini memungkinkan anda sebagai pelanggan Flexi Pascabayar(Classy) ataupun Prabayar(Trendy) untuk melakukan aktifitas internet di seluruh cakupan layanan jaringan Telkom Flexi.

- **Voice SMS**

Voice Short Message Service (VoiceSMS) merupakan layanan yang memungkinkan pelanggan Flexi mengirimkan pesan singkat dalam bentuk suara kepada pengguna Flexi lainnya, seperti layaknya mengirim pesan singkat dalam bentuk teks (*Short Message Service*, SMS). Penerima pesan VoiceSMS dapat langsung menerima dan mendengarkan pesan seperti layaknya menerima panggilan biasa, atau dia dapat memilih untuk menerima dan mendengarkan pesan VoiceSMS di saat lain dengan menghubungi nomor yang tercantum dalam SMS notifikasi.

- **FlexiMILIS**

Layanan FlexiMILIS merupakan *value added service* bagi pelanggan TelkomFlexi untuk melakukan pengiriman SMS kepada sekelompok pelanggan TelkomFlexi yang telah didefinisikan terlebih dahulu (analogi

Universitas Indonesia

dengan layanan *mailing list* pada email). Pelanggan yang sudah terdaftar dalam suatu komunitas dapat menjadi anggota dalam komunitas lainnya.

- **FlexiCruiser**

FlexiCRUISER adalah portal interaktif berbasis aplikasi JAVA yang digunakan untuk browsing menu konten yang sifatnya interaktif, *personalized* dan *updateable, fun, dan user friendly*.

- **Flexi ExtendMe**

Layanan yang memungkinkan pelanggan Flexi PraBayar (Trendy) untuk memperpanjang masa aktif kartunya dengan cara *men-deduct* saldo *balance* yang masih tersisa.

3.3.1.4 Flexi Data Net

FlexiDataNet adalah suatu produk TELKOM yang menawarkan sebuah solusi data dengan menggunakan Data Card pada jaringan TELKOMFlexi dimana pelanggan dapat mengakses email dan *attachment*-nya serta informasi terkini dari internet dimanapun dan kapanpun selama dalam *coverage* TELKOMFlexi dengan menggunakan *data card* dan *notebook computer*.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Lingkungan Eksternal

Masing-masing dari segmen lingkungan eksternal, yaitu demografi, ekonomi, teknologi, politik-hukum, serta sosial-budaya yang akan dijelaskan berikut ini, mempunyai derajat dampak yang berbeda-beda terhadap industri dan perusahaan. Tantangan bagi perusahaan adalah mengamati, memonitor, memprediksi, dan memeriksa elemen mana saja yang paling penting. Hasil dari usaha tersebut akan menimbulkan pengetahuan terhadap perubahan-perubahan, tren, peluang, dan ancaman pada lingkungan eksternal.

4.1.1 Demografi

Untuk segmen demografi, yang akan dibahas di karya akhir ini yaitu ukuran populasi, distribusi geografis, struktur usia, dan distribusi pendapatan.

Menurut data yang didapat dari situs www.cia.gov, saat ini jumlah populasi penduduk Indonesia adalah sebesar 237.512.355 penduduk, dimana sebagian besar jumlah penduduk, yaitu sekitar 68% dari total populasi, bermukim di wilayah pulau Jawa. Hal inilah yang mungkin menjadi dasar pertimbangan sebagian besar perusahaan pelaku bisnis CDMA (*Code Division Multiple Access*) untuk mengkonsentrasikan penetrasi bisnisnya di wilayah pulau Jawa.

Untuk struktur usia, jumlah penduduk Indonesia adalah sebesar 28,4% untuk rentang usia 0 sampai 14 tahun, 65,7% untuk rentang usia 15 sampai 64 tahun, dan 5,8% untuk rentang usia 65 tahun keatas.

Kesenjangan distribusi pendapatan di Indonesia semakin lebar meskipun penurunan tingkat kemiskinan pada tahun 2008 mencapai titik terendah dalam 10 tahun ini, yaitu 15,4%. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), rasio Gini atau tingkat ketimpangan pembagian (distribusi) pendapatan pada 2007 mencapai 0,37, dari 0,33 pada tahun sebelumnya. Nilai rasio Gini terletak antara level 0 dan

1. Semakin tinggi nilai (mendekati level 1), tingkat ketimpangan pendapatan makin tinggi.

4.1.2 Ekonomi

Ditinjau dari perkembangan perekonomian Indonesia secara makro sampai dengan akhir tahun 2007, dapat dilihat dari tabel 4.1, diestimasikan bahwa pertumbuhan GDP pada tahun 2008 akan naik sebesar 10,91% dari tahun 2007. Sebelumnya pada tahun 2007, GDP Indonesia sempat mengalami penurunan sebesar 1,79%.

Tabel 4.1 Indonesia GDP-Real Growth Rate

Year	GDP – Real Growth Rate	Percent Change
2005	4,90 %	19,51 %
2006	5,60 %	14,29 %
2007	5,50 %	-1,79 %
2008	6,10 %	10,91 %

Sumber: http://indexmundi.com/indonesia/gdp_real_growth_rate.html

Sedangkan untuk GDP Per Capita yang ditunjukkan pada tabel 4.2, dapat dilihat bahwa selama 4 tahun belakangan pertumbuhannya cukup stabil dengan rata-rata pertumbuhan 7% per tahun.

Tabel 4.2 Indonesia GDP-Per Capita (PPP)

Year	Gross domestic product based on purchasing-power-parity (PPP) per capita GDP	Percent Change
2004	3004.869	6.38 %
2005	3216.911	7.06 %
2006	3456.445	7.45 %
2007	3724.543	7.76 %
2008	3979.001	6.83 %

Sumber: [http://indexmundi.com/indonesia/gdp_per_capita_\(ppp\).html](http://indexmundi.com/indonesia/gdp_per_capita_(ppp).html)

Pertumbuhan ekonomi yang terus membaik setiap tahunnya, seharusnya mencerminkan perekonomian yang stabil dan cenderung membaik yang artinya tidak akan menghalangi pengguna jasa telekomunikasi untuk tetap terus menggunakan jasa operator telekomunikasi. Akan tetapi pada kuartal pertama tahun 2008, telah terjadi kenaikan harga bahan bakar minyak yang mengakibatkan kenaikan pula pada biaya hidup. Hal tersebut membuat CDMA lebih populer, karena CDMA menawarkan tarif komunikasi yang lebih murah dibandingkan dengan GSM. Hal ini dapat dilihat dari data pengguna CDMA di Indonesia sampai kuartal pertama 2008 mencapai 16,3 juta orang. Jumlah tersebut meningkat dari 12,88 juta orang pada akhir tahun 2007 dan 7,89 juta pada akhir 2006.

4.1.3 Teknologi

Secara teknis, teknologi CDMA seharusnya tidak sulit untuk bersaing dengan teknologi yang digunakan operator GSM. Namun, ternyata persoalannya tidak sekedar hitung-hitungan kemampuan teknis semata, tetapi masih ada persoalan lain yang membuat penetrasi teknologi CDMA di Indonesia sulit

Universitas Indonesia

menandingi GSM. Situasi ini sebenarnya tidak hanya terjadi di Indonesia. Penguasaan kelompok GSM telah membuat perkembangan CDMA terhambat. Jaringan GSM yang menguasai dunia juga semakin membuat para pengguna lebih mengenal GSM daripada CDMA. Hasilnya adalah pengembangan perangkat terminal GSM juga lebih bervariasi.

Salah satu kelebihan teknologi CDMA terutama pada penerapan akses data dan fleksibilitas penggunaan *bandwidth*. Namun, pada kenyataannya, kelebihan ini tidak atau mungkin belum termanfaatkan, terutama sebagai sarana mengakses internet. Saat ini, para operator CDMA di Indonesia lebih terfokus untuk menghimpun pelanggan, hal ini kemungkinan disebabkan lebih pada pertimbangan bisnis untuk mendapatkan *profit*. Jadi, komunikasi suara dan *short message service* (SMS) lebih diutamakan daripada penggunaan untuk menjelajah dunia maya.

Meski demikian, keterbatasan *bandwidth* pada pita frekuensi yang dimiliki para operator CDMA, membuat mereka lebih memprioritaskan pengumpulan poin melalui komunikasi suara. Dengan demikian, tidak mengherankan apabila para operator CDMA tidak tergesa-gesa untuk menggelar jaringan *broadband* CDMA atau yang lebih dikenal dengan CDMA2000 EV-DO. Situasi ini juga membuat CDMA Development Group (CDG) tidak optimal mengembangkan teknologi CDMA yang lebih cepat lagi, sekalipun ada, implementasinya masih sulit. Bahkan, di dunia ada kecenderungan operator CDMA menggunakan teknologi seperti HSDPA dari kelompok GSM untuk memberikan akses *broadband* kepada pelanggannya.

Sementara dari sisi penggunaan frekuensi, seharusnya CDMA lebih diuntungkan karena kebanyakan operator CDMA beroperasi berdasarkan lisensi mobilitas terbatas. Artinya, akan lebih sedikit biaya yang dibutuhkan untuk mendapatkan lisensi dibandingkan dengan lisensi mobilitas penuh. Mobilitas terbatas atau yang juga dikenal dengan *Fixed Wireless Access* (FWA) pada dasarnya mirip dengan nomor tetap pada telepon biasa, satu nomor hanya bisa beroperasi di area tertentu. Akibatnya, fleksibilitas ponsel CDMA menjadi terbatas sekalipun mereka bisa menyiasati agar bisa digunakan di luar daerah.

Universitas Indonesia

4.1.4 Politik-Hukum

Undang-undang Telekomunikasi menetapkan panduan utama untuk reformasi industri, termasuk liberalisasi industri, fasilitasi pemain baru dan peningkatan transparansi dan persaingan (UU No. 36 Tahun 1999 tentang Telekomunikasi). Berdasarkan kerangka regulasi Indonesia, Undang-undang Telekomunikasi secara garis-besar hanya menguraikan prinsip substantif materi pokok. Ketentuan rinci pelaksanaan Undang-undang Telekomunikasi akan ditetapkan dalam aturan pelaksanaan yang terdiri dari Peraturan Pemerintah, Peraturan Menteri, dan Keputusan Dirjenpostel.

Pada tahun 2006, Menkominfo mengeluarkan keputusan melalui KM 181/2006 tentang pengalokasian Kanal pada Pita Frekuensi Radio 800 MHz untuk Penyelenggaraan Jaringan Tetap Lokal Tanpa Kabel dengan Mobilitas Terbatas dan Jaringan Bergerak Seluler. Pemindahan frekuensi ini ditujukan untuk menghilangkan adanya frekuensi yang terbuang akibat tumpang tindihnya dua teknologi pada satu pita frekuensi yang sama, yaitu CDMA dan 3G. Tercatat, pita frekuensi 1.900 Mhz yang diperuntukkan untuk frekuensi IMT-2000 *core band* (frekuensi 3G), telah ditumpangangi frekuensi PCS 1900 (frekuensi Telkom Flexi dan Star One milik Indosat). Penggunaan frekuensi IMT-2000 untuk layanan Flexi dinilai tidak efisien. Flexi yang lebih banyak memberikan layanan *voice* dinilai tidak cocok menempati frekuensi 3G.

Pemerintah telah mengalokasikan frekuensi 1900 MHz untuk telepon selular generasi ketiga (3G) sehingga Flexi diminta pindah ke frekuensi 800 MHz. Sebagai akibat dari keputusan tersebut, peralatan *Base Station System* (BSS) Telkom di Jakarta dan Jawa Barat yang merupakan bagian dari instalasi dan perangkat transmisi untuk jaringan telepon tidak bergerak nirkabel tidak lagi dapat digunakan mulai akhir tahun 2007. Telkom telah mengeluarkan biaya yang signifikan untuk mengganti perangkat BSS dan telah mendepresiasi secara penuh perangkat yang terpengaruh tersebut pada bulan Juni 2007 dan mengakui biaya penyusutan sebesar Rp 159,0 miliar dan Rp 173,8 miliar masing-masing untuk tahun 2005 dan 2006.

4.1.5 Sosial-Budaya

Menurut hasil penelitian yang dikeluarkan oleh CDMA Development Group (CDG), Indonesia merupakan negara yang mempunyai pertumbuhan pelanggan CDMA yang paling besar di Asia Tenggara yaitu mencapai 16,3 juta orang pada kuartal pertama 2008. Peningkatan pertumbuhan ini disebabkan karena tersedianya *ultra low cost handset* dan tarif terjangkau.

Selain karena harga *handset* dan tarif komunikasi CDMA yang lebih murah, kenaikan pertumbuhan pelanggan CDMA di Indonesia juga disebabkan oleh perilaku konsumen di Indonesia yang senang bersosialisasi, sehingga intensitas untuk melakukan percakapan melalui telepon juga lebih sering. Ternyata perilaku konsumen Indonesia ini sudah ditangkap oleh para operator CDMA yang berlomba-lomba untuk menyediakan tarif percakapan yang lebih murah kepada para konsumen.

4.2 Analisis Kompetitif

Untuk mengukur intensitas kompetisi di dalam suatu industri dan *profit* yang potensial bagi perusahaan di dalam industri tersebut, adalah merupakan fungsi dari analisis kompetitif menggunakan model Five Forces Porter berikut ini, yakni: persaingan dalam industri, ancaman masuknya pesaing baru, produk substitusi, kekuatan tawar pemasok, dan kekuatan tawar pembeli.

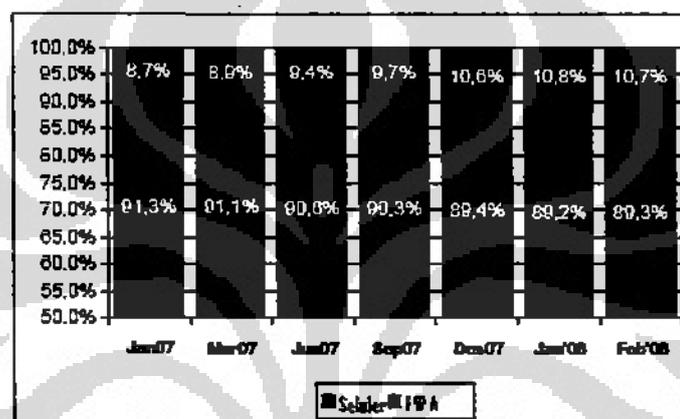
4.2.1 Persaingan dalam Industri (*Rivalry Among Existing Firms*)

Bisnis telekomunikasi memang merupakan bisnis yang menggiurkan di Indonesia. Para 'pemain' di bisnis ini, baik penyelenggara GSM maupun CDMA pun semakin marak di Indonesia. Apalagi, setelah pemerintah membuka izin operasi kepada beberapa pendatang baru. Peluang bisnis telekomunikasi inipun masih terbuka lebar, sehingga para pelaku bisnis telekomunikasi terangsang untuk bergerak agresif. Hal ini dapat dimungkinkan dengan dukungan dana yang kuat. Operator telekomunikasi papan atas mampu menghimpun pendapatan usaha yang

besar dan laba yang tinggi, sehingga tidak masalah bila harus mengeluarkan biaya promosi besar untuk menggaet lebih banyak pendapatan.

Gambar 4.1 adalah grafik mengenai perbandingan *market share* industri telekomunikasi di Indonesia antara telekomunikasi dengan *Fixed Wireless Access* (FWA) dan telekomunikasi selular (GSM) dari bulan Januari 2007 sampai dengan bulan Februari 2008.

Gambar 4.1 Market Share Industri Telekomunikasi

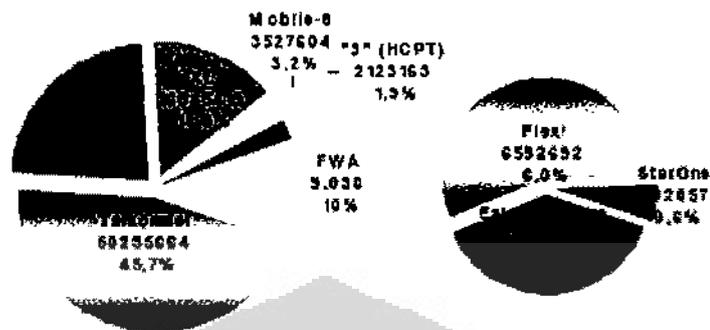


Sumber: CDB Telkom & Spire Ind.

Berdasarkan gambar 4.1, dapat dilihat bahwa *market share* industri telekomunikasi nirkabel (*wireless*) sampai dengan bulan Februari 2008 masih didominasi layanan/produk operator selular sebesar 89,3%. Di lain pihak, *market share* FWA (*Fixed Wireless Access*) pada posisi bulan Februari sebesar 10,7%, turun sekitar 0,1% dibanding bulan Januari yang pada saat itu sebesar 10,8%.

Gambar 4.2 adalah data *market share* dari masing-masing operator baik GSM maupun CDMA pada bulan Februari 2008.

Gambar 4.2 Market Share Industri Telekomunikasi Posisi Februari 2008

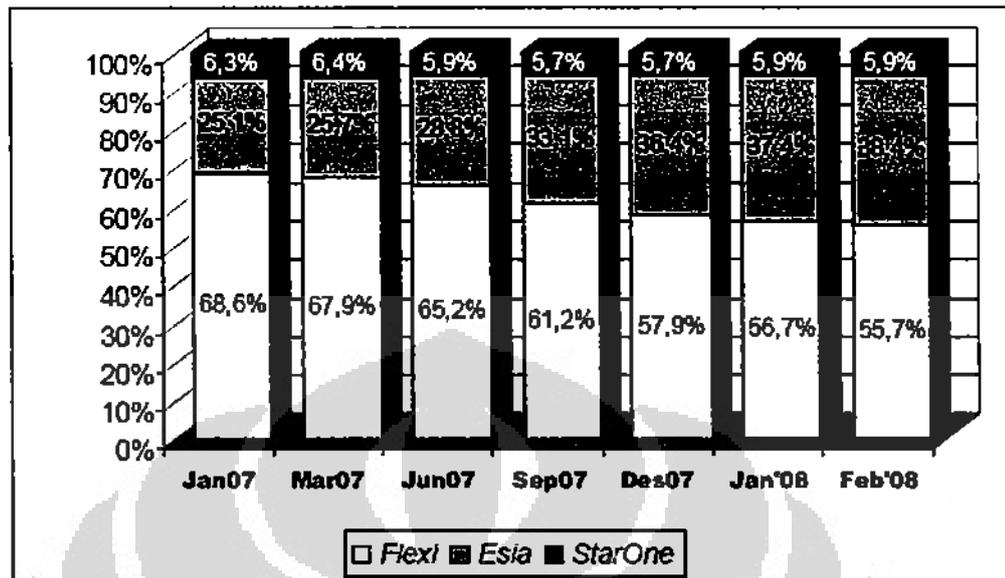


Sumber: CDB Telkom & Spire Ind.

Sampai saat ini, Telkomsel yang merupakan anak perusahaan dari PT. Telkom, menjadi *market leader* di industri *wireless* di Indonesia dengan *share* mencapai 45,7% dari total *market*. Kemudian disusul Indosat yang menguasai 23,3% dari total *market*. Selanjutnya urutan ketiga diduduki oleh XL yang menguasai 14,9% dari total *market*. Urutan ke-empat dipegang oleh layanan FWA atau para operator CDMA. Flexi memiliki basis pelanggan terbesar dan memiliki *share* sekitar 6,0% (turun 0,13% dari bulan Januari 2008) dari seluruh pelanggan CDMA di Indonesia, kemudian diikuti oleh Esia dan StarOne.

Gambar 4.3 menunjukkan posisi *market share* dari tiga operator CDMA terbesar di Indonesia, yaitu Telkom Flexi, Esia, dan StarOne, dari bulan Januari 2007 sampai dengan bulan Februari 2008.

Gambar 4.3 Market Share CDMA Posisi Februari 2008



Sumber: CDB Telkom & Spire Ind.

Sampai posisi Februari 2008, *market share* TelkomFlexi cenderung mengalami penurunan sekitar 1% setiap bulan, sebaliknya *market share* Esia cenderung mengalami peningkatan dengan angka yang relatif sama dengan penurunan *market share* Flexi, sedangkan *market share* StarOne cenderung stabil.

4.2.2 Ancaman Masuknya Pesaing Baru (*Threat of New Entrants*)

Mengidentifikasi para pesaing baru sangatlah penting karena mereka dapat mengancam perolehan *market share* dari perusahaan-perusahaan yang telah lebih dulu berada di industri tersebut. Salah satu alasan dari ancaman tersebut adalah para pesaing baru menambah jumlah produk yang beredar yang di pasar, sehingga menyebabkan *revenue* dan *return* yang lebih sedikit bagi perusahaan-perusahaan yang bersaing.

Para pemain yang telah berada di dalam suatu industri, berusaha untuk menciptakan hambatan masuk bagi para pesaing baru. Dengan hambatan masuk yang tinggi, membuat sulit para pesaing baru untuk masuk ke industri tersebut dan

Universitas Indonesia

walaupun mereka berhasil masuk, mungkin akan menempatkan mereka pada *competitive disadvantage*.

Adapun, hambatan utama bagi pesaing baru untuk masuk industri CDMA adalah biaya investasi yang tinggi. Untuk masuk ke dalam industri telekomunikasi CDMA di Indonesia, modal yang dibutuhkan bagi para pendatang baru cukup besar. Biaya investasi yang terbesar terutama pada pembangunan menara *Base Transceiver System* (BTS). BTS adalah salah satu perangkat penting dalam telekomunikasi seluler maupun CDMA. Lewat BTS itulah, kapasitas dan kualitas termasuk jangkauan yang luas dari suatu sistem CDMA ke *terminal mobile station* ditentukan. Tempatnya bisa di dalam ruangan (*shelter*) atau di luar ruangan (*antenna and kabel feeder*) dan setiap BTS terdiri dari perangkat utama radio atau perangkat rak-rak radio. Di Indonesia, sebagian besar BTS itu dipasang pada menara-menara yang biayanya berkisar antara Rp 700 juta sampai 1 milyar per satu menara, termasuk juga biaya pembebasan tanah rata-rata sebesar rp 600 juta. Akan tetapi, kini investasi untuk biaya pembangunan BTS dapat ditekan, para operator telekomunikasi seluler maupun CDMA dapat menyewa menara BTS untuk meletakkan perangkatnya dengan biaya yang dikeluarkan sebesar RP 15 juta hingga Rp 25 juta per bulan per menara dengan kontrak yang juga cukup panjang sekitar 10 tahun. Harga sewa itu sudah termasuk biaya sewa, listrik, perawatan, dan retribusi pemda.

Meskipun biaya investasi untuk BTS dapat ditekan, bisnis telekomunikasi ini tetaplah merupakan bisnis yang padat modal. Hal ini dikarenakan jumlah pemain yang semakin banyak dan mengkonsentrasikannya pun di wilayah yang sama, yakni pulau Jawa. Sehingga, masing-masing operator berupaya agar produknya lebih unggul baik dalam segi harga maupun kualitas yang tentunya harus didukung dengan biaya promo dan operasional yang lebih besar. Oleh karena itulah, biaya investasi yang besar merupakan salah satu hambatan masuk yang cukup sulit bagi para operator yang ingin masuk ke bisnis ini, kecuali mereka memiliki dukungan modal yang kuat.

4.2.3 Ancaman Produk Substitusi (*Threat of Substitute Products/Services*)

Produk substitusi adalah barang atau jasa di luar dari sebuah industri yang memiliki fungsi yang serupa atau sama dengan produk yang diproduksi oleh suatu industri. Umumnya, produk substitusi adalah sebuah ancaman yang kuat bagi perusahaan bila *switching cost* konsumen rendah, produk substitusi tersebut memiliki harga yang lebih murah, serta memiliki kualitas dan *performance* yang sama atau lebih baik daripada produk yang dikeluarkan oleh perusahaan.

Di dalam industri telekomunikasi CDMA, ancaman produk substitusi yang paling dekat adalah telekomunikasi seluler atau GSM. Sebenarnya kedua jenis teknologi ini saling bersubstitusi, karena masing-masing teknologi tersebut memiliki kelebihan dan kekurangan yang tidak dimiliki oleh teknologi *substitute*-nya. Akan tetapi, yang membuat GSM sebagai ancaman produk pengganti CDMA yang kuat adalah karena saat ini operator GSM juga gencar menawarkan tarif percakapan dan SMS yang murah. Hal ini membuat CDMA yang saat ini diminati oleh pelanggannya karena tarif murah, bisa kembali berpaling untuk menggunakan GSM, karena keunggulan GSM yang lebih mudah untuk dibawa ke luar kota atau ke luar negeri.

Selain GSM, ancaman produk substitusi bagi CDMA adalah internet. Meskipun saat ini penetrasi pengguna internet di Indonesia masih rendah, akan tetapi pengguna internet di kota-kota besar yang juga merupakan target *market* operator CDMA, sudah cukup banyak. Dengan internet, konsumen bisa berkomunikasi dengan orang lain melalui layanan *email*, *web*, ataupun *messenger*.

Layanan VoIP (*Voice over Internet Protocol*) yang sangat efisien untuk komunikasi jarak jauh, baik untuk panggilan interlokal maupun panggilan internasional, juga merupakan ancaman produk substitusi bagi CDMA. VoIP adalah proses transmisi komunikasi suara, seperti pembicaraan telepon biasa, melalui jaringan berbasis IP (*internet protocol*) seperti internet, yang menyebabkan proses pengiriman menjadi lebih efisien dan menjadi tidak masalah dengan jarak antara pengirim dan penerima, sehingga jika melakukan panggilan melalui VoIP menjadi murah.

Karena mudahnya konsumen untuk berpindah ke produk substitusi, maka dapat dikatakan bahwa produk substitusi merupakan ancaman yang cukup tinggi bagi perusahaan operator CDMA.

4.2.4 Peningkatan Daya Tawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyers*)

Perusahaan-perusahaan di dalam suatu industri tentunya menginginkan tingkat pengembalian biaya investasi mereka semaksimal mungkin. Sedangkan konsumen, menginginkan biaya yang dikeluarkan seminimal mungkin untuk memperoleh produk yang di keluarkan perusahaan tanpa mengurangi kualitas dan servis pada produk tersebut.

Dalam menganalisis tingkat kekuatan daya tawar pembeli dalam industri telekomunikasi CDMA, ada dua hal yang berpengaruh, yaitu biaya perpindahan produk dan diferensiasi produk.

- **Biaya Perpindahan Produk (*switching cost*)**

Dengan adanya enam perusahaan operator CDMA di Indonesia, membuat pilihan konsumen akan produk ini menjadi semakin luas. Konsumen CDMA di Indonesia yang saat ini masih didominasi oleh pengguna produk pra bayar, mudah untuk berganti produk dari operator satu ke operator lainnya yang dianggap paling menguntungkan bagi mereka. Perpindahan produk ini semakin dipermudah dengan murahnya harga kartu perdana CDMA yang bisa di dapat dengan harga di bawah Rp 20 ribu.

Akan tetapi, ada beberapa hal yang membuat konsumen akan enggan untuk berganti produk dari operator CDMA yang sebelumnya sudah mereka gunakan. Pertama, yaitu faktor kemungkinan kehilangan kontak dengan teman atau relasi dengan bergantinya nomor telepon. Kedua, yaitu tidak adanya teman atau relasi yang menggunakan operator tersebut. Umumnya tarif CDMA baru murah bila digunakan untuk melakukan panggilan ke operator yang sama.

Meskipun ada beberapa hal yang membuat konsumen enggan untuk berganti operator, biaya perpindahan produk tetaplah bukan merupakan kendala yang

cukup berarti bagi konsumen. Sehingga dapat dikatakan bahwa *switching cost* konsumen rendah.

- **Diferensiasi Produk**

Dalam industri telekomunikasi FWA, pada dasarnya semua perusahaan operator CDMA melalui produk-produknya menawarkan jenis layanan yang hampir sama. Tiga jenis layanan diantaranya yang paling umum ditawarkan oleh semua perusahaan operator karena juga paling banyak digunakan dan diperlukan oleh konsumen publik, yaitu layanan untuk melakukan percakapan, layanan untuk mengirim pesan tertulis (SMS), atau layanan koneksi data untuk mendukung aplikasi internet. Jenis layanan tersebut boleh dikatakan sebagai jenis layanan dasar bagi konsumen pengguna produk CDMA. Jenis layanan lainnya seperti *fax*, *ring back tone*, atau *content*, dapat dikategorikan sebagai jenis layanan tambahan atau sekunder yang tidak dirasa perlu dan diutamakan ketersediannya oleh konsumen publik. Menyadari hal itu, diferensiasi produk yang umumnya dilakukan oleh perusahaan operator di Indonesia mengutamakan faktor kebijakan tarif murah dan program *bundling* kartu perdana dengan *handset* CDMA.

Biaya konsumen untuk perpindahan produk yang rendah serta diferensiasi produk yang dikeluarkan perusahaan-perusahaan operator CDMA juga tidak terlalu banyak, maka dapat dikatakan bahwa kekuatan tawar pembeli tinggi terhadap produk CDMA.

4.2.5 Peningkatan Daya Tawar Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)

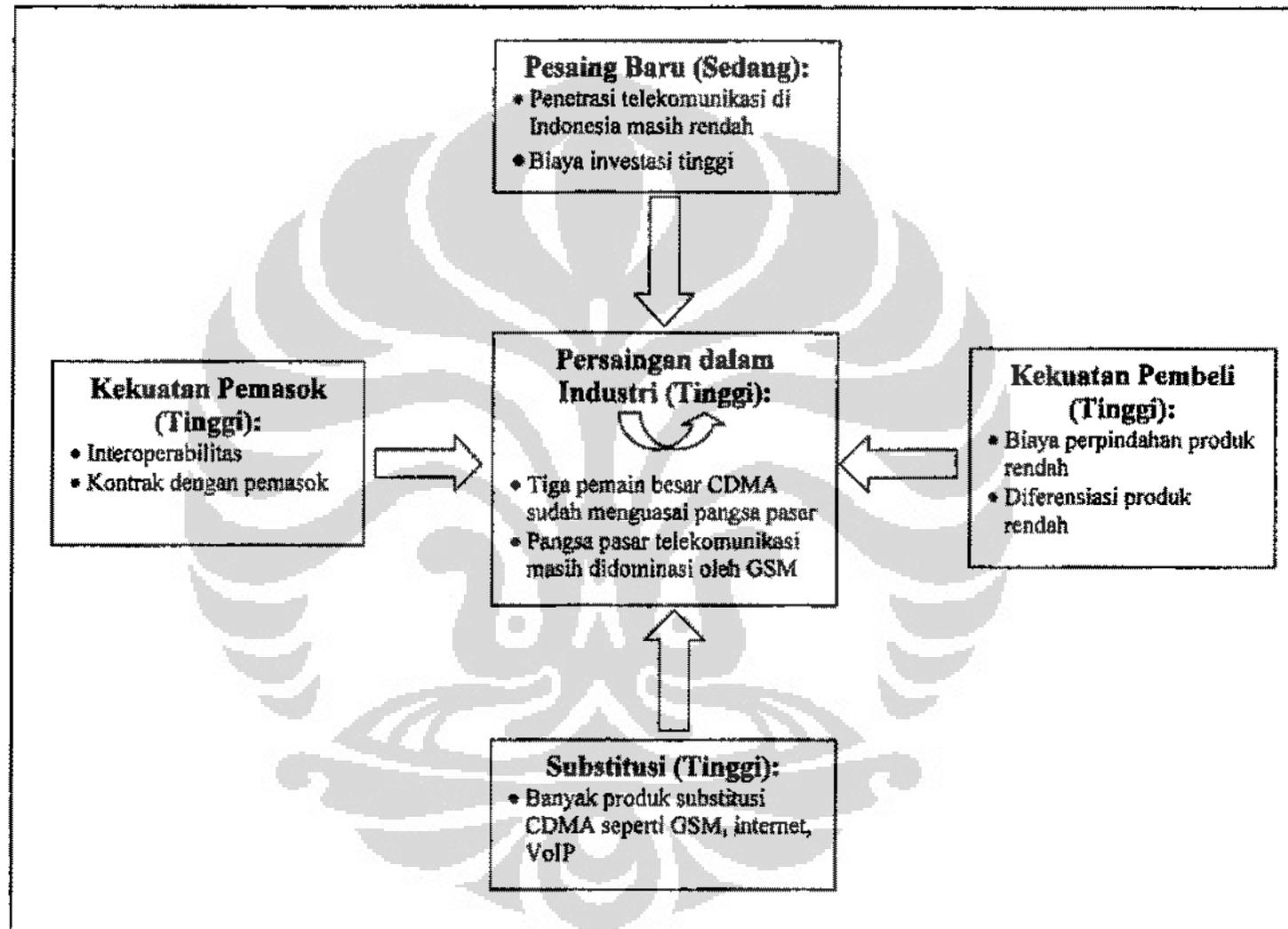
Perusahaan-perusahaan pemasok dapat menggunakan taktik seperti meningkatkan harga dan mengurangi kualitas atau ketersediaan produknya untuk memiliki kekuatan atas perusahaan lain yang menjadi konsumen dalam industrinya. Jika suatu perusahaan tidak dapat menutupi biaya-biaya yang meningkat akibat tindakan pemasok tersebut, maka keuntungannya dapat menurun.

Di dalam industri telekomunikasi CDMA, untuk penyelenggaraan konfigurasi jaringan CDMA 2000 1X dibutuhkan beberapa komponen utama yaitu BTS (*Base Transceiver Stations*), BSC (*Base Station Cotroller*), MSC (*Mobile Switching Center*), HLR (*Home Location Register*), dan PDSN (*Packet Data Serving Node*).

Pemasok untuk komponen-komponen utama tersebut saat ini yang ada di dunia hanya empat, yaitu Samsung, Huawei, ZTE, dan Motorola. Terbatasnya jumlah pemasok ini menyebabkan daya tawar pemasok terhadap komponen ini cukup tinggi. Apalagi, apabila sebuah perusahaan operator sudah menggunakan komponen dari sebuah merek pemasok, maka akan sulit bagi perusahaan operator untuk berpindah ke pemasok lain di kemudian hari. Hal ini disebabkan karena pengaruh interoperabilitas, yaitu agar satu *network* dengan *network* lain pada perusahaan operator dapat tersinkronisasi. Karena apabila perusahaan operator menggunakan produk dari pemasok yang berbeda, akan menyebabkan jaringan tidak *compatible* sehingga tidak dapat tersinkronisasi.

Selain itu, ada satu hal lagi yang menyebabkan perusahaan operator sulit berganti pemasok, contohnya dalam penyewaan BTS. Jangka waktu kontrak yang cukup panjang antara perusahaan operator dengan pemasok, dalam penyewaan BTS umumnya berlaku untuk 10 tahun. Dari penjelasan di atas dapat dilihat bahwa kekuatan tawar pemasok kepada operator di industri CDMA cukup tinggi.

Gambar 4.4 Hasil Analisis Industri Telekomunikasi CDMA dengan Model *Five Forces Porter*



4.3 Analisis Lingkungan Internal

Berikut ini akan dilakukan analisis internal perusahaan berdasarkan sumber daya (*resources*), kapabilitas, dan *core competencies* yang dimiliki oleh Telkom Flexi.

4.3.1 Sumber Daya (*Resources*)

4.3.1.1 *Tangible Resources*

- *Financial Resources*

PT Telkom Tbk menganggarkan belanja modal (*capital expenditure/capex*) sebesar 2,5 miliar dolar AS atau sekitar Rp 23,5 triliun di tahun 2008. Rp 2,4 triliun diantaranya untuk pengembangan Telkom Flexi. Penggunaan dana tersebut terutama untuk investasi strategis infrastruktur Telkom Flexi dan Telkomsel, terutama dalam pemanfaatan menara *Base Transceiver Station (BTS)* bersama dalam satu grup.

Untuk sumber pendanaan *capex*, sekitar 65 persen berasal dari dana internal dan 35 persen dari dana eksternal, yakni pinjaman perbankan. Selama ini, sumber pembiayaan investasi Telkom Group sepenuhnya berasal dari dana internal.

Pada awal konsorsium, ada sekitar 16 bank baik asing maupun lokal yang berminat untuk membiayai pendanaan *capex* Telkom. Akan tetapi PT Telkom Tbk mengutamakan akan memilih bank-bank milik pemerintah (bank BUMN) daripada bank asing. Tujuannya agar bank pemerintah berperan lebih besar dalam pendanaan tersebut.

Dalam pinjaman sindikasi perbankan tersebut, pada tanggal 29 Juli 2008, ditetapkan bahwa PT Bank Negara Indonesia (BNI) Tbk akan bertindak sebagai *coordinator arranger* dan agen fasilitas pemberian kredit senilai Rp 2,4 triliun. Sebagai *lead* sindikasi, BNI memberikan fasilitas kredit Rp 1,2 triliun, disusul BRI sebesar Rp 500 miliar, dan

konsorsium Bank Jabar-Banten (sub partisan terdiri dari Bank Jateng, Bank Jatim, dan Bank Papua) sebesar Rp 700 miliar.

Dari tingginya minat perbankan dalam negeri maupun perbankan asing, dapat dilihat bahwa Telkom Flexi yang merupakan unit bisnis dari PT Telkom Tbk, memiliki kemudahan untuk memperoleh biaya modal investasi bagi pengembangan bisnisnya.

Telkom Flexi sendiri pada semester pertama tahun 2008, memberikan kontribusi *revenue* kepada keseluruhan total *revenue* PT Telkom Tbk sebesar Rp 1,813.2 milyar yang terdiri dari: *installation charges, monthly subscription charges, local & domestic long distance revenues* sebesar Rp 716.3 milyar, *interkoneksi revenue* sebesar Rp 848.3 milyar, *SMS revenue* sebesar Rp 224.0 milyar, dan *internet revenue* sebesar Rp 24.6 milyar. Jumlah kontribusi pendapatan Flexi tersebut menyumbang 10,7% dari keseluruhan pendapatan PT Telkom Tbk.

Kemampuan Telkom Flexi untuk memberikan kontribusi pendapatan sebesar itu kepada PT Telkom Tbk, disebabkan karena *performance* Telkom Flexi yang terus meningkat. Tabel 4.3 berikut ini menunjukkan perbandingan *performance* Telkom Flexi pada semester pertama tahun 2007 dan semester pertama tahun 2008.

Tabel 4.3 Performa Telkom Flexi per Tanggal 30 Juni 2007 dan 2008

	UNIT	2007	2008	Growth (%)
Customer base				
Classy/Postpaid	SSF ('000)	819	763	-6.9
Trendy/Prepaid	SSF ('000)	4,267	6,630	55.4
Total/Blended	SSF ('000)	5,086	7,392	45.4
ARPU				
Classy/Postpaid	Rp ('000)	116	97	-16.4
Trendy/Prepaid	Rp ('000)	46	33	-28.6
Total/Blended	Rp ('000)	58	41	-29.8
MOU (Minute of Use)	mn minutes	4,055	6,056	49,3
SMS	mn messages	884	1,409	59,4
NETWORK				
BTS	BTS	1,494	2,677	79.2
Coverage	Cities	235	272	15.7

Sumber: Info Memo Q2 Telkom 2008

Dari tabel 4.3 dapat dilihat bahwa pertumbuhan pelanggan di segmen pra bayar, yaitu Flexi Trendy, mengalami pertumbuhan yang cukup tinggi, yakni sebesar 55,4% pada semester pertama tahun 2008. Salah satu penyebab pertumbuhan pelanggan Telkom Flexi dikarenakan penambahan jumlah BTS dan *coverage area* Telkom Flexi. Meskipun terjadi penurunan tarif ditandai dengan penurunan *average revenue per user* (ARPU), namun dikarenakan terjadi pelonjakan *minute of use* (MOU) yang sangat besar, Telkom Flexi berhasil meningkatkan *revenue*-nya di tahun 2008.

- **Organizational Resources**

Telkom mengelola bisnis melalui praktik-praktik terbaik dengan mengoptimalkan sumber daya manusia yang unggul, penggunaan teknologi yang kompetitif, serta membangun kemitraan yang saling menguntungkan dan saling mendukung secara sinergis. Telkom telah menerapkan program *Knowledge Management* (KM) sejak 2005. Dengan

knowledge management, maka organisasi dapat memproses penciptaan pengetahuan dan mengintegrasikannya dalam proses bisnis/organisasi sehari-hari guna menjadi organisasi yang berkelas dunia. Penerapan KM di Telkom terbukti dengan dilakukannya *transforming to be knowledge enterprise model* yang bertujuan menciptakan kolaborasi dan komunikasi sebagai sarana pendorong berkomunikasi dan berbagi *knowledge*.

Telkom menjalankan TELKOM KM Roadmap yang meliputi *Knowledge Strategy, Innovation Strategy, dan Community of Practice*. *Ultimate goal*-nya adalah *knowledge enterprise*. Dengan melaksanakan *roadmap* tersebut maka *Knowledge Management* perusahaan akan berkembang. Bisnis Telkom dikelola berbasis *knowledge* dan mempunyai *corporate university* yang berfungsi sebagai kawah candradimuka untuk semua karyawan Telkom.

Salah satu bukti dari kesuksesan Telkom menerapkan KM ini adalah dengan terpilihnya Telkom sebagai salah satu finalis *Indonesian Most Admired Knowledge Enterprise (MAKE)* pada tahun 2008 oleh *Dunamis Organization Services*. Penilaian dari MAKE ini didasarkan pada delapan kriteria yang harus dipenuhi agar layak disebut sebagai perusahaan atau organisasi yang paling dikagumi dari segi pengetahuan.

Ke delapan kriteria tersebut adalah sebagai berikut: (1) menciptakan budaya perusahaan yang didorong oleh pengetahuan, (2) mengembangkan *knowledge workers* melalui kepemimpinan manajemen senior, (3) menyajikan produk/jasa/solusi berbasis pengetahuan, (4) memaksimalkan modal intelektualitas perusahaan, (5) menciptakan lingkungan untuk berbagi pengetahuan secara kolaboratif, (6) menciptakan suatu organisasi pembelajar, (7) memberikan nilai tambah berdasarkan pengetahuan pelanggan, dan (8) mentransformasikan pengetahuan perusahaan menjadi nilai tambah untuk pemegang saham.

Dari kedelapan kriteria MAKE tersebut, kriteria utama yang diunggulkan Telkom adalah penciptaan budaya perusahaan. Sebab Telkom sudah mempunyai budaya yang disebut dengan "*The TELKOM WAY 135*".

Termasuk di dalamnya kebijakan etika kerja perseroan yang menuntut setiap karyawan memahami visi dan misi Telkom dengan tujuh nilai utama (kejujuran, transparan, komitmen, kerjasama, disiplin, peduli, dan tanggung jawab).

Karyawan didorong untuk mendalami lima perilaku utama yakni *stretch the goals* (mencapai target yang lebih tinggi), *simplify* (efisiensi dan efektifitas cara kerja), *involve everyone* (membangun kerjasama dan sinergi), *quality is my job* (mengutamakan kualitas), dan *reward the winner* (memberikan *respek* dan penghargaan).

Kriteria unggulan selanjutnya mengembangkan *knowledge worker* melalui kepemimpinan manajemen senior. Telkom mendorong para *senior leader* untuk menjadikan *knowledge* sebagai landasan dalam menjalankan bisnis, ditambah dengan komitmen dari pimpinan puncak (CEO) yang sangat kuat.

- **Physical Resources**

Sampai dengan bulan Juni tahun 2008, Telkom Flexi telah memiliki 2,677 BTS yang menjangkau ke 272 kota di Indonesia. Telkom Flexi memang melakukan pembangunan infrastruktur BTS secara agresif dengan tujuan untuk memperluas *coverage area*, sehingga diharapkan akan meraih jumlah pelanggan yang lebih banyak. Salah satu cara yang dilakukan Telkom Flexi untuk melakukan ekspansi BTS secara efisien adalah dengan melakukan sinergi BTS dengan Telkomsel.

PT Telkom Tbk akan menempatkan tiga ribu BTS (*Base Transceiver Station*) telepon tetap nirkabel Flexi yang berbasis teknologi CDMA (*Code Division Multiple Access*) di menara pemancar yang sebelumnya ditempati BTS seluler Telkomsel yang menggunakan teknologi GSM (*Global Satellite for Mobile*).

Induk dan anak perusahaan tersebut sebelumnya telah sepakat untuk melaksanakan sinergi pada 3.785 menara BTS yang dimiliki. Namun

mempertimbangkan kondisi obyektif di lapangan, pencapaiannya mungkin tidak sebesar itu. Setidaknya akan ada tiga ribu menara Telkomsel yang dimanfaatkan secara bersama oleh BTS Flexi.

Berdasarkan kesepakatan, sinergi BTS akan disebar di berbagai wilayah, yakni: Sumatera Bagian Utara (635 BTS), Sumatera Bagian Selatan (267 BTS), Jabodetabek-Serang-Banten (799 BTS), Jawa Barat (448 BTS), Jawa Tengah (333 BTS), Jawa Timur (437 BTS), Bali dan Nusa Tenggara Barat (219 BTS), Kalimantan (107 BTS), dan Sulawesi-Maluku-Irian Jaya (504 BTS).

Langkah sinergi yang ditempuh kelompok usaha Telkom itu, selain untuk memperkuat posisi bisnisnya di tengah persaingan antaroperator yang semakin ketat, juga untuk memperluas jangkauan layanan yang lebih merata hingga ke daerah-daerah.

Dilihat dari berbagai segi, sinergi menara BTS antara Telkom dan Telkomsel sangat menguntungkan. Setidaknya ada empat alasan. *Pertama*, sinergi BTS bisa menghasilkan tingkat efisiensi investasi yang tinggi. Daripada membangun menara baru yang mahal, yang pemanfaatan kapasitasnya belum tentu penuh, lebih baik memanfaatkan kapasitas menara BTS Telkomsel yang masih tersedia.

Kedua, selain memangkas biaya investasi, biaya yang keluar dari pihak Telkom kepada Telkomsel dalam kaitan sharing BTS akan tetap berputar dalam lingkungan Telkom Group sendiri. *Ketiga*, sinergi BTS Telkom-Telkomsel akan mempercepat penggelaran (*deployment*) jaringan karena apa yang harus dilakukan Telkom hanya memasang BTS Flexi pada menara yang sudah jadi. Proses *site acquisition* (akuisisi lahan) yang seringkali rumit dan memakan waktu, praktis tidak diperlukan lagi.

Keempat, jangkauan menara Telkomsel yang luas sangat membantu perluasan jangkauan Flexi ke berbagai wilayah di Indonesia. Pada posisi 2007 Telkomsel memiliki tak kurang dari 20.884 BTS yang melayani sekitar 48 juta pelanggan selulernya. Flexi di sisi lain memiliki 1.900 BTS yang melayani sekitar 6,4 juta pelanggan di berbagai wilayah Indonesia.

Sinergi Telkomsel dan Telkom Flexi yang memimpin pasar di segmen masing-masing, akan semakin memperkuat posisi bisnis grup Telkom dalam percaturan bisnis telekomunikasi di Indonesia. Selain itu, sinergi BTS ini akan menepis anggapan bahwa produk seluler Telkomsel dengan Flexi tidak mungkin disinergikan dari sisi pemanfaatan infrastruktur, karena keduanya memiliki segmen yang berbeda.

- ***Technological Resources***

Teknologi CDMA yang digunakan oleh Telkom Flexi saat ini adalah CDMA2000 1xRTT, sama seperti yang digunakan oleh beberapa operator CDMA lainnya seperti Esia dan StarOne. CDMA2000 1xRTT menawarkan layanan dengan kecepatan hingga 153 kbps. Namun ternyata, kecepatan transfer data yang terjadi masih jauh dari kapasitas CDMA sebenarnya. Telkom Flexi yang menggunakan CDMA2000 1xRTT, yang seharusnya mampu mencapai kecepatan 153 kbps, saat ini baru dibuka pada kecepatan efektif 30 hingga 70 kbps.

Teknologi CDMA2000 1xRTT yang digunakan Telkom Flexi ini, masih kalah dengan teknologi CDMA2000 1xEV-DO yang digunakan oleh Fren dan Smart. Teknologi CDMA2000 1xEV-DO merupakan evolusi dari teknologi CDMA2000 1x yang dikembangkan oleh vendor jaringan asal Amerika Serikat, Qualcomm Inc. Salah satu kelebihan dari EVDO adalah layanan komunikasi data dengan kecepatan transfer tinggi yang mencapai lebih dari 2,4 mega bit per detik (mbps).

Kecepatan transfer data yang tinggi tersebut sangat bermanfaat bila akan digunakan untuk akses internet. Akan tetapi, saat ini masih sedikit konsumen pengguna telekomunikasi CDMA yang mengakses internet melalui *handset* mereka. Oleh karena itu, saat ini Telkom Flexi masih boleh dibilang aman meskipun belum menggunakan teknologi ini. Meskipun kedepannya, dengan semakin majunya teknologi dan tingkat penetrasi pengguna internet yang semakin meningkat di Indonesia,

ketertinggalan teknologi ini akan menjadi hambatan bagi Telkom Flexi untuk meraih pangsa pasar yang lebih besar.

Telkom Flexi sebagai salah satu unit bisnis PT Telkom Tbk, telah melakukan konvergensi layanan dengan mengubah paradigma dan kompetensi dari *network*, yang makin mengarah pada optimalisasi teknologi informasi. Dalam pengelolaan layanan, Telkom tidak hanya menyediakan akses, tetapi juga *content* dan *services*, sehingga peran teknologi informasi di Telkom bukan sekadar *business enabler*, melainkan juga *business innovator*.

Transformasi TI di Telkom sudah dimulai sejak tahun 2005. Langkahnya diawali dengan integrasi, simplifikasi, dan standarisasi sistem bisnis lewat program Infusion 2008. Program ini mentransformasikan sistem-sistem TI yang beragam menjadi satu bisnis saja, baik untuk *operation support system (OSS)*, *billing support system (BSS)*, maupun *customer support system (CSS)*.

Sasaran program ini, pertama, untuk menciptakan pertumbuhan bisnis Telkom secara kompetitif melalui pilar-pilar layanan yang inovatif, *excellent*, dan tepat pasar. Kedua, menampung tumbuhnya industri konten *digital* nasional baik melalui *user generated content* maupun kemitraan dengan *professional content creator* yang diwadahi oleh inisiatif Indigo (Indonesia Digital Community). Terakhir, diperolehnya kemitraan jangka panjang dengan pelanggan, melalui kemampuan meningkatkan *customer experience* dan *customer value*.

Dengan transformasi ini, diharapkan rata-rata pertumbuhan pendapatan Telkom mencapai 12% per tahun. Nilai bisnis dari Infusion 2008 dilihat dari empat pilar agenda TI yang meliputi *growing the business*, *cost control*, *service level improvement*, dan *compliance*. Dalam hal *cost control*, ditargetkan rata-rata efisiensi biaya dari implementasi TI sampai dengan 20%.

4.3.1.2 *Intangible Resources*

- *Human Resources*

Pada tahun 2007, Telkom melakukan perubahan mendasar dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM)-nya. Telkom merubah konsep dari *human resources* menjadi *human capital*. Berbeda dengan *human resources*, konsep *human capital* menginventarisir bakat karyawan ke dalam aset perusahaan. Bakat karyawan dimaksud meliputi: keterampilan individu, pengetahuan, sikap, kecerdasan, keahlian, pengalaman, *eligibility*, kemampuan, kesesuaian, wewenang, pelatihan, pendidikan, kreativitas dan nilai tambah lainnya. Diharapkan konsep baru ini akan mendorong pembentukan sebuah organisasi pembelajaran. Dengan cara ini, bakat karyawan tetap menjadi aset perusahaan walaupun karyawan tidak lagi bergabung dengan Telkom.

Keberhasilan usaha Telkom ditunjang oleh peningkatan kualitas serta peningkatan profesionalisme karyawan internal. Konsep pengembangan karyawan sejalan dengan kerangka bisnis Telkom, yang termasuk dalam program pengembangan sumber daya sekarang ini antara lain (1) *Malcolm Baldrige for Performance Excellence*, (2) *Human Capital Management*, (3) *Strategic Human Capital Management Pillars Leveraging Human Capital Management to Performance Excellent*, dan *Lessons Learned and Shared the Telkom Experience*.

Untuk mengukur kinerja karyawan, Telkom menggunakan *Competency Base Human Resources Management (CBHRM)*. Pada awal implementasi CBHRM tahun 2004, digunakan untuk mengukur kinerja dan menumbuhkan kompetisi diantara karyawan. Pada tahun 2007, kemudian CBHRM mulai diandalkan secara penuh untuk mengukur kinerja karyawan, menentukan tingkat gaji dan membangun kompetensi. Berdasarkan hal ini, Telkom memperbarui "*Competency Directory*" dan membangun sebuah rencana induk untuk memberikan arah bagi pengembangan SDM untuk periode 2008-2012.

Sampai dengan bulan September 2008, Telkom Flexi memiliki pegawai tetap sebanyak 798 orang di seluruh Indonesia. Komposisi untuk tingkat pendidikan para pegawai tersebut untuk SMU sebanyak 2%, D1 sampai D3 sebanyak 23%, S1 sebanyak 70%, dan S2 sebanyak 3%. Jumlah pegawai sarjana yang mendominasi pegawai Flexi sebanyak lebih dari 70%, diharapkan akan mendorong perkembangan Telkom Flexi ke arah yang lebih baik lagi. Apalagi, sarjana yang dipilih adalah para lulusan dari universitas negeri dan swasta ternama di Indonesia, seperti Universitas Indonesia, Institut Teknologi Bandung, STT Telkom, Universitas Trisakti, dan lain-lain.

Berdasarkan survey pendapat kepuasan karyawan Telkom (TEOS) yang dilaksanakan pada bulan Agustus-September 2007 secara *online* melalui portal intranet Telkom, Indeks Kepuasan Karyawan (ESI) mencapai 79,23% sedangkan indeks ketidakpuasan karyawan (EDI) mencapai 5,19%. ESI tertinggi adalah untuk kebanggaan tempat bekerja dengan nilai 89,97% dan EDI tertinggi adalah untuk remunerasi dengan nilai 11,51%. Dengan ESI yang tinggi pada kebanggaan tempat bekerja, loyalitas karyawan diharapkan akan lebih tinggi sehingga tingkat *turn over* karyawan pun dapat dikurangi.

- ***Innovation Resources***

Pengembangan produk merupakan suatu kegiatan inovatif dan strategi saing berbeda yang ditawarkan kepada konsumen sehingga memungkinkan perusahaan untuk tetap mendapat kepercayaan dari pelanggan dan menarik calon pelanggan baru untuk datang.

Berbagai inovasi yang telah dilakukan oleh Telkom Flexi, merupakan hasil riset dan pengembangan yang dilakukan oleh Telkom R&D Center yang merupakan unit bisnis pendukung PT Telkom. Sumber daya inovasi yang dimiliki oleh Telkom Flexi umumnya berfokus pada inovasi fitur dan layanan kepada pelanggan, selain layanan percakapan atau pengiriman pesan singkat. Dalam sumber daya inovasi ini juga

termasuk proses pengembangan dan pengujian fitur dan layanan baru beserta proses pengimplementasiannya ke dalam jaringan agar dapat diakses oleh pelanggan.

Selain itu, melalui program Infusion 2008 yang dilakukan oleh Telkom, tidak hanya sekedar membidik efisiensi, melainkan lebih kepada *cost transformation*, yaitu dengan biaya efisien, tetapi kapabilitas inovasi dan *value creation* lebih besar.

Berikut ini adalah beberapa inovasi layanan yang dimiliki oleh Telkom Flexi:

- FlexiCOMBO

FlexiCOMBO merupakan layanan yang memungkinkan pelanggan Flexi Classy atau Trendy untuk tetap dapat berkomunikasi (*voice*, SMS dan data) di berbagai kota menggunakan beberapa nomor temporer di kota yang bersangkutan dengan hanya satu kartu R-UIM (atau satu *handset* ESN).

- Flexi Cash

FlexiCash adalah layanan uang *digital* yang dapat digunakan untuk transaksi pembayaran atau pembelian non tunai. FlexiCash menggunakan nomor telepon Flexi baik Trendy maupun Classy yang diperlakukan sebagai *account* untuk menyimpan sejumlah uang.

- Flexi Song

Layanan FlexiSong adalah layanan yang memungkinkan pelanggan (pemanggil dan yang dipanggil) dapat mendengarkan lagu/musik sebagai background sewaktu pembicaraan sedang berlangsung.

- SMS Melodi

SMS Melodi adalah SMS yang menggabungkan musik, teks warna, *background color* dan *emoticon*.

- Flexi Milis

Layanan FlexiMILIS merupakan *value added service* bagi pelanggan TelkomFlexi untuk melakukan pengiriman SMS kepada sekelompok pelanggan TelkomFlexi yang telah didefinisikan terlebih dahulu (analogi dengan layanan *mailing list* pada email). Pelanggan yang sudah terdaftar dalam suatu komunitas dapat menjadi anggota dalam komunitas lainnya.

• **Reputational Resources**

Reputasi merupakan sumber daya tak berwujud yang penting bagi *competitive advantage* perusahaan. Reputasi didapatkan terutama oleh produk dan servis perusahaan, kegiatan dan tindakan, serta komunikasi yang dilakukan oleh perusahaan untuk menciptakan *value* bagi para *stakeholder*-nya. Reputasi mengindikasikan level *awareness* sebuah perusahaan yang dapat dikembangkan diantara para *stakeholder* dan sampai tingkat mana para *stakeholder* tersebut merasa memiliki perusahaan dengan penghargaan yang tinggi. Nilai *brand name* yang tinggi dan dikenal baik adalah aplikasi dari reputasi sebagai sumber bagi *competitive advantage*.

Reputasi perusahaan saling berhubungan dengan *social capital*-nya. Hubungan yang efektif memungkinkan perusahaan untuk memperoleh akses sumber daya *partner*-nya sebagai pelengkap dan tambahan bagi sumber daya yang telah dimiliki oleh perusahaan. Akses untuk sumber daya tersebut dapat membantu perusahaan untuk menciptakan *value* yang lebih tinggi. Reputasi yang positif dapat membantu perusahaan untuk membina hubungan dengan *partner* yang bagus, dan hubungan yang baik dengan organisasi lain (seperti *supplier*) dapat memperbesar reputasi positif.

Reputasi di mata konsumen umumnya dapat dilihat dari tingkat pengenalan dan persepsi konsumen terhadap suatu perusahaan dan kualitas dari produk dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan tersebut.

Dalam industri telekomunikasi CDMA di Indonesia, reputasi dari sebuah operator atau produk yang sangat diperhatikan oleh konsumen pengguna layanan, umumnya dititikberatkan pada beberapa karakteristik utama, yaitu tarif pemakaian yang bersaing, pelayanan pelanggan yang professional dan tanggap, jaringan layanan yang luas dan handal, serta jasa layanan tambahan (misal *content*) yang inovatif.

Sejak mulai beroperasi pada tahun 2004, Telkom Flexi telah berhasil menciptakan reputasi yang cukup baik dan konsisten serta tingkat kepuasan dan loyalitas bagi konsumen pengguna layanan CDMA di Indonesia, terutama yang berkaitan dengan karakteristik utama yang disebutkan di atas. Hasil dari kerja keras Telkom Flexi salah satunya dapat dilihat dari banyaknya prestasi dan penghargaan yang diraih oleh Telkom Flexi dari berbagai institusi. Beberapa contoh prestasi dan penghargaan tersebut yang diterima oleh Telkom Flexi pada tahun 2006, 2007, dan 2008 dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut ini.

Tabel 4.4 Prestasi dan Penghargaan yang Diterima Telkom Flexi

Prestasi & Penghargaan	Diberikan Oleh
The Best CDMA Provider 2006	Departemen Komunikasi dan Informatika pada acara Cellular Award 2006
Top Brand Award 2007 untuk produk Flexi Classy	Frontier Consulting Group
Indonesian Customer Satisfaction Award (ICSA) 2007 untuk kategori Simcard FWA Prabayar	Majalah SWA dan Frontier bekerjasama dengan SWANetwork
Indonesia Sustainability Reporting Award (ISRA) 2006-2007 untuk The Best Social Reports Award	National Center for Sustainability Reporting (NCSR) dan IAMI (Institut Akuntan Manajemen Indonesia)
Indonesia Sustainability Reporting Award (ISRA) 2006-2007 untuk Best CSR Reporting in Annual Report 2007	National Center for Sustainability Reporting (NCSR) dan IAMI (Institut Akuntan Manajemen Indonesia)

Selain prestasi dan penghargaan yang diterima di atas, Telkom Flexi memperoleh *brand association* sebagai operator CDMA yang berkesan seperti pulsa rumah (hasil penelitian Frontier tahun 2007), baik

oleh pelanggan Telkom Flexi sendiri maupun pengguna operator CDMA kompetitor. Pulsa rumah yang selama ini diidentikkan dengan murah, tentunya akan menguntungkan bagi Telkom Flexi untuk dapat menarik pelanggan. Apalagi mulai 1 Agustus 2008 ini, Telkom Flexi menetapkan tarif *flat* Rp 49 per menit untuk pembicaraan sesama Flexi di seluruh Indonesia tanpa memperhitungkan jarak. Hal ini akan membuat *brand association* Flexi sebagai operator CDMA dengan tarif yang lebih murah diharapkan akan semakin kuat.

4.4 Kapabilitas dan Kompetensi

Kapabilitas merujuk pada kemampuan perusahaan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki, baik sumber daya yang berwujud maupun sumber daya yang tak berwujud seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Kapabilitas terdiri dari proses dan rutinitas bisnis yang mengatur interaksi diantara sumber daya untuk merubah *input* menjadi *output*.

Umumnya, kapabilitas suatu perusahaan merupakan hasil dari proses pembelajaran berulang-ulang dan pengalaman dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan dimana sumber daya yang dimiliki, diolah menjadi suatu produk atau jasa yang bermanfaat bagi konsumen melalui suatu proses yang unik dan sulit ditiru oleh perusahaan pesaing.

Berikut ini adalah kapabilitas yang telah dikembangkan dan dimiliki oleh Telkom Flexi:

- Kemudahan untuk memperoleh biaya modal investasi bagi pengembangan bisnisnya dan kemampuan sebagai unit bisnis untuk *men-generate* dana sendiri.
- Kemampuan mengelola organisasi dengan baik karena sukses menerapkan program *Knowledge Management* (KM) dalam proses bisnis dan organisasi sehari-hari.
- Kemampuan dalam menjalin hubungan yang baik dengan badan regulasi dan instansi pemerintah terkait.

- Kemampuan dalam mengembangkan infrastruktur BTS secara luas dan menghemat biaya investasi dengan melakukan sinergi menara BTS dengan Telkomsel.
- Kemampuan dalam implementasi TI sehingga menghasilkan pertumbuhan bisnis yang lebih baik.
- Kemampuan Telkom dalam mendorong pengembangan kinerja karyawan.
- Kemampuan untuk menentukan strategi pemasaran jangka pendek secara fleksibel dengan tujuan mencapai sasaran jumlah basis pelanggan dan pendapatan perusahaan.

Integrasi dan koordinasi *cross-functional* dari keseluruhan kapabilitas perusahaan tersebut akan menjadi kompetensi. Sedangkan *core competencies* merupakan kumpulan dari kompetensi yang tersebar di seluruh bagian perusahaan dan dapat dimanfaatkan dengan baik oleh perusahaan tersebut.

Berikut ini akan dilakukan analisis pada kapabilitas Telkom Flexi berdasarkan pada kriteria nilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit untuk ditiru (*costly to imitate*), dan tidak dapat tergantikan (*non-substitutable*) untuk mengidentifikasi kapabilitas yang berpotensi menjadi *core competencies* Telkom Flexi.

- *Kemudahan untuk memperoleh biaya modal investasi bagi pengembangan bisnisnya dan kemampuan sebagai unit bisnis untuk men-generate dana sendiri.*

Bagi sebuah perusahaan maupun unit bisnis, biaya modal investasi sangat penting dan bernilai bagi kelangsungan hidup dan pengembangan bisnis perusahaan. Tak terkecuali bagi Telkom Flexi yang saat ini sedang gencar-gencarnya untuk mengembangkan bisnisnya dengan cara membangun infrastruktur BTS secara luas, yang tentunya membutuhkan biaya modal yang cukup besar.

Meskipun operator pesaing memiliki modal yang cukup besar juga, misalnya Esia dari Bakrie Telecom dan StarOne yang berada di bawah bendera Indosat, Telkom Flexi sebagai unit bisnis dari PT Telkom memperoleh kemudahan

untuk mendapatkan modal melalui pinjaman sindikasi baik dari bank-bank pemerintah, maupun bank-bank asing. Hal ini disebabkan karena kinerja dan keseluruhan reputasi dari Telkom maupun Telkom Flexi sendiri yang baik di mata investor, pemerintah, dan konsumen.

Selain itu, Flexi sebagai unit bisnis dari Telkom mempunyai kewajiban untuk dapat *men-generate* dana sendiri sebagai kontribusinya bagi *revenue* Telkom dan dapat secara mandiri mengembangkan bisnisnya melalui modal yang dimiliki.

Keberhasilan Telkom Flexi untuk *men-generate revenue* ini seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, disebabkan karena *performance* Telkom Flexi yang terus meningkat (lihat tabel 4.3). Jumlah pelanggan Flexi yang terus bertambah secara signifikan disebabkan karena *coverage area* Telkom Flexi menjangkau daerah-daerah di Indonesia paling luas dibandingkan operator CDMA lainnya.

- *Kemampuan mengelola organisasi dengan baik dengan menerapkan program Knowledge Management (KM) dalam proses bisnis dan organisasi sehari-hari.*

Telkom yang telah menerapkan program *Knowledge Management (KM)* sejak tahun 2005, telah berhasil mengimplementasikannya dalam kegiatan operasional dan bisnis sehari-hari di seluruh bagian perusahaan. Keberhasilan Telkom dalam mengimplementasikan KM ini selain karena komitmen dari *senior leaders*, juga didukung oleh peran karyawan Telkom sendiri. *Knowledge* dinilai sudah mengalir antar karyawan, *tools* hanya sebagai *enabler* dan media dari aliran pengetahuan itu. Hal terpenting dari implementasi KM adalah *knowledge sharing* dalam perusahaan itu sendiri. Hal ini merupakan cara ampuh untuk mengantisipasi *human brain* menjadi *human drain*.

Untuk menerapkan KM dalam sebuah perusahaan bukan merupakan suatu hal yang mudah karena diperlukan usaha yang panjang dan komitmen bersama dari semua bagian yang terlibat di dalam perusahaan. Hanya ada dua operator telekomunikasi di Indonesia yang mampu menerapkan KM ini dengan baik, yaitu Telkom dan XL.

- *Kemampuan dalam menjalin hubungan yang baik dengan badan regulasi dan instansi pemerintah terkait.*

Hubungan baik yang telah terjalin dengan badan regulasi telekomunikasi atau instansi pemerintah terkait memberikan manfaat penting kepada Telkom Flexi berupa informasi mengenai peraturan atau regulasi dalam industri telekomunikasi berbasis CDMA di Indonesia, baik yang sudah berlaku maupun yang akan diberlakukan, sehingga perubahan atau penyesuaian pada internal perusahaan, baik dari segi teknis maupun non-teknis, dapat dilakukan terlebih dahulu sebagai langkah antisipasi.

Selain itu, Flexi sebagai unit bisnis dari Telkom yang sebagian besar sahamnya dimiliki oleh pemerintah, memiliki modal jaminan dan kemudahan untuk mengakses berbagai sumber keuangan jika suatu waktu diperlukan untuk berinvestasi dalam memanfaatkan peluang yang ada di industri.

Oleh sebab itu, meskipun operator pesaing lain dapat mencoba untuk menjalin hubungan yang lebih baik dengan pemerintah, namun untuk mencapai tingkat hubungan antara Telkom Flexi dengan pemerintah sekarang ini bukanlah suatu hal yang mudah untuk ditiru.

- *Kemampuan dalam mengembangkan infrastruktur BTS secara luas dan menghemat biaya investasi dengan melakukan sinergi menara BTS dengan Telkomsel.*

Flexi yang merupakan operator CDMA pertama di Indonesia yang telah mulai beroperasi sejak tahun 2003 memiliki infrastruktur BTS terluas di Indonesia dibandingkan operator CDMA lainnya. Kemampuan untuk membangun BTS secara luas ini dikarenakan modal yang cukup besar dari Telkom yang sebagian besar sahamnya dimiliki oleh pemerintah. Selain itu, Flexi juga melakukan sinergi BTS dengan PT Telkomsel yang merupakan anak perusahaan dari Telkom. Dengan adanya sinergi BTS ini, *coverage area* Flexi akan semakin luas dan akan menghemat biaya investasi, karena biaya investasi yang dikeluarkan ini akan berputar di lingkungan Telkom Group sendiri.

Pengembangan infrastruktur BTS secara luas dan sinergi BTS dengan operator GSM ini merupakan suatu yang langka yang sulit ditiru. Selain karena memerlukan biaya investasi yang besar, sinergi dengan Telkomsel yang merupakan *market leader* di pasar GSM dengan jaringan infrastruktur BTS yang luas, merupakan suatu keuntungan sendiri bagi Flexi yang sama-sama berada di Telkom Group dengan Telkomsel.

- *Kemampuan dalam implementasi TI sehingga menghasilkan pertumbuhan bisnis yang lebih baik.*

Flexi sebagai unit bisnis dari Telkom, tidak hanya semata mengaplikasikan TI sebagai *business enabler*, melainkan juga sebagai *business innovator*. Untuk menghasilkan hal tersebut, Telkom telah melakukan transformasi sistem-sistem TI yang beragam menjadi satu bisnis saja. Semua sistem utama berbasis produk dan regional lebur dalam satu sistem yang terpadu, multiproduk, dan lintas fungsi, sehingga perusahaan bisa mendapatkan informasi secara cepat dan akurat saat akan mengambil keputusan penting.

Penerapan TI merupakan suatu hal penting yang harus dan pasti ada di dalam perusahaan telekomunikasi. Akan tetapi, pengimplementasian TI yang baik, yaitu yang mengakibatkan efisiensi operasional dan bisnis perusahaan serta peningkatan pendapatan adalah sesuatu yang sulit untuk dilakukan. Hal ini dapat dilihat dari penghargaan E-Company Award 2008 yang diberikan oleh Warta Ekonomi. Dari kategori Telekomunikasi, hanya PT Telkom yang berhasil mendapatkan penghargaan ini.

- *Kemampuan Telkom dalam mendorong pengembangan kinerja karyawan.*

Dengan dirubahnya konsep pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di Telkom dari *human resources* menjadi *human capital*, konsep baru ini akan mendorong pembentukan sebuah organisasi pembelajaran. Apalagi, pengelolaan sumber daya itu didukung oleh *Knowledge Management (KM)*

yang telah diterapkan, sehingga mendorong aliran pengetahuan antar karyawan di semua bagian.

Kemampuan untuk mendorong pengembangan kinerja karyawan melalui berbagai program yang diimplementasikan, budaya perusahaan, serta sumber daya yang berkualitas dan loyal, adalah suatu hal yang jarang dimiliki oleh suatu organisasi perusahaan. Apalagi saat ini perusahaan-perusahaan khususnya swasta lebih banyak menggunakan karyawan kontrak atau *outsourcing*, sehingga aliran pengetahuan tidak dapat tersampaikan dengan optimal dan mengurangi loyalitas karyawan.

- *Kemampuan untuk menentukan strategi pemasaran jangka pendek secara fleksibel dengan tujuan mencapai sasaran jumlah basis pelanggan dan pendapatan perusahaan.*

Dalam upaya Flexi untuk mencapai sasaran jumlah basis pelanggan atau pendapatan usaha setiap tahunnya di tengah persaingan yang semakin ketat, terdapat beberapa hal yang sangat berpotensi untuk menghambat Flexi mencapai sasarnya. Dua diantaranya yang paling umum adalah regulasi pemerintah, misalnya kebijakan frekuensi serta kebijakan tarif, dan strategi pemasaran dari operator lain yang biasanya berupa promosi tarif, *bundling* murah kartu perdana dengan *handset*, atau fitur layanan tambahan baru. Apabila salah satu dari penghambat tersebut terjadi, tingkat pertumbuhan basis pelanggan atau pendapatan usaha cenderung melambat, sehingga dapat mengakibatkan tidak tercapainya sasaran perusahaan pada akhir tahun.

Untuk mengantisipasi hal tersebut, solusi yang dilakukan oleh Flexi adalah merespon dengan melakukan berbagai program kegiatan pemasaran, misalnya yang baru-baru ini diluncurkan oleh Flexi adalah program “Flexi Nelpon Gratis” antar pelanggan Flexi, dan “Flexi Mesra”. Selain promosi tarif tersebut, Flexi juga memiliki fitur layanan tambahan yang tidak dimiliki oleh operator CDMA lainnya, misalnya adalah “Flexi Cash”, “Flexi Milis”, dan SMS internasional. Namun perlu diperhatikan, bahwa selama penyelenggaraan promosi tarif, yang akan terjadi atau diharapkan terjadi adalah pertumbuhan

jumlah basis pelanggan dan peningkatan *volume traffic* percakapan atau pesan singkat secara signifikan, yang mana berarti kapasitas jaringan dan transmisi harus sudah disiapkan sebelumnya. Selain itu, untuk menawarkan fitur layanan baru yang mungkin tidak direncanakan sebelumnya atau dirasa perlu untuk dipercepat dari jadwal awalnya, fitur tersebut harus dapat diimplementasikan dengan cepat tanpa menyebabkan gangguan pada layanan lain yang sudah berjalan.

Disinilah Flexi dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki baik yang *intangible* maupun *tangible*, diperlukan untuk memenuhi persyaratan persiapan di atas, agar dapat menyusun atau bahkan merubah strategi pemasaran jangka pendek secara fleksibel dengan tujuan akhir mencapai sasaran jumlah basis pelanggan (*customer base*) dan pendapatan usaha. Hal ini sangatlah bermanfaat bagi Flexi terutama dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin diramaikan oleh berbagai macam promosi dari operator lain dan kehadiran operator pesaing baru, agar Flexi dapat mempertahankan posisinya sebagai *market leader* dalam industri CDMA di Indonesia, sekaligus mencapai sasaran kerja perusahaan yang ditentukan oleh para pemegang saham.

Untuk meniru kemampuan ini, meskipun operator pesaing telah memiliki akses ke sumber keuangan yang kuat atau mengembangkan sumber daya manusia yang kompeten, namun belum tentu operator pesaing lain memiliki infrastruktur jaringan atau kapasitas jaringan semapan atau sebesar infrastruktur milik Flexi, yang mana memerlukan waktu yang tidak sebentar.

4.5 Analisis SWOT

Dari pembahasan sebelumnya mengenai analisis eksternal dan internal, dapat diketahui berbagai peluang dan ancaman yang ada di lingkungan industri telekomunikasi CDMA di Indonesia, serta kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Telkom Flexi. Keempat keadaan ini akan diolah dan dimanfaatkan untuk menjalankan operasional perusahaan dan memenangkan persaingan.

4.5.1 Kekuatan (*Strengths*)

Berdasarkan analisis perusahaan (internal) yang dilakukan sebelumnya, berikut ini adalah faktor kekuatan yang dimiliki oleh Flexi:

- **Kemudahan untuk mendapatkan pinjaman modal**

Sebagai salah satu unit bisnis dari Telkom yang sebagian besar saham kepemilikannya dikuasai oleh pemerintah (51,82%), Flexi berada dalam posisi yang relatif mudah untuk mendapatkan tambahan modal berupa pinjaman dari institusi keuangan eksternal. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya minat dari bank-bank, baik bank pemerintah maupun bank asing, untuk membiayai CAPEX Telkom. Kemudahan yang diperoleh bisa berupa persyaratan dan ketentuan pinjaman yang lebih fleksibel atau bunga pinjaman yang lebih ringan.

Selain itu, mengingat status kepemilikan Telkom, institusi keuangan pemberi pinjaman secara tidak langsung menganggap kehadiran pemerintah sebagai penjamin Telkom, sehingga kemungkinan Telkom untuk tidak dapat mengembalikan pinjaman karena kesulitan keuangan dapat diminimalisir.

Akses yang mudah dalam mendapatkan tambahan modal ini dapat menjadi sumber keuangan alternatif bagi Telkom Flexi ketika berada dalam posisi arus kas yang kurang untuk melakukan suatu kegiatan investasi.

- **Memiliki ragam fitur layanan yang lebih banyak**

Dibandingkan dengan operator CDMA lainnya, Flexi memiliki fitur layanan yang lebih beragam. Selain layanan suara, SMS, dan data, Flexi juga menawarkan produk-produk aplikasi konten seperti SMS Content, SMS Broadcast, SMS Melody, SMS Color, WAP, Flexi Tone, Flexi Milis, Flexi Song, Flexi Cash, dan Flexi Cruiser. Dan untuk mendukung seluruh layanan ini, Flexi bekerjasama dengan sekitar 100 perusahaan penyedia konten yang seluruhnya berasal dari mitra lokal. Bisnis konten pada layanan Flexi ini pada tahun 2008 diperkirakan akan menyumbang sekitar 15 persen terhadap pendapatan, melonjak dibanding tahun 2007 yang saat itu berkontribusi terhadap pendapatan sebesar 10 persen.

- **Memiliki pangsa pasar terbesar di industri telekomunikasi CDMA di Indonesia (lebih dari 50%)**

Sampai dengan bulan Februari 2008, Telkom Flexi telah memperoleh pangsa pasar terbesar di industri telekomunikasi CDMA di Indonesia yaitu sebesar 55,7%. Dibandingkan dengan dua pesaing terdekatnya yakni Esia dan StarOne yang masing-masing memperoleh pangsa pasar sebesar 38,4% dan 5,9%. Jumlah basis pelanggan yang besar ini memberikan skala ekonomis bagi Telkom Flexi, yang membantu menekan biaya pelayanan per pelanggan. Sehingga meskipun *average revenue per user* (ARPU) cenderung menurun akhir-akhir ini, Telkom Flexi tetap dapat menjaga tingkat pendapatan perusahaan yang baik.

- **Peran teknologi informasi untuk efisiensi biaya dan pertumbuhan bisnis**

Persaingan bisnis dan industri dunia telekomunikasi yang ketat, menuntut kesigapan, kehandalan dan komitmen SDM serta sistem operasi pelayanan yang mampu memberikan layanan sepenuh hati. Untuk itu, Telkom saat ini tengah menyelenggarakan program Infusion 2008 yang merupakan satu program untuk mengantarkan transformasi sistem bisnis perusahaan berbasis teknologi informasi (TI) untuk menuju *World Class Service Company*.

Pelanggan sekarang ini menuntut dan membutuhkan kecepatan, kepastian dan kenyamanan solusi pelayanan. Karena itu, transformasi Telkom menuju ke arah *customer centric company*, haruslah ditunjang dengan kecepatan respons yang bisa memuaskan pelanggannya.

Di sisi ini, Infusion 2008 yang merupakan program transformasi sistem bisnis terpadu berbasis teknologi informasi akan menjadi sarana yang memadukan dan mensinergikan lintas organisasi dan *group* di tubuh perusahaan untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan. Persoalan yang dihadapi teramat kompleks. Kompleksitas ini harus dihadapi dengan

simplicity sehingga solusi pelayanan yang dihadirkan bisa dengan mudah diberikan.

Transformasi yang dilakukan dalam kerangka Infusion 2008 adalah mengubah paradigma bisnis dari *subscriber* (pelanggan) ke *user centric*, dari fokus produk ke arah fokus solusi dan dari menjual kapasitas menjadi menjual kapabilitas atau kemampuan yang tersedia.

Jika ini bisa dilakukan, maka pelanggan akan mendapatkan jaminan kemudahan, kecepatan, kepastian dan kenyamanan di dalam melakukan interaksinya dengan perusahaan.

Dengan transformasi ini, diharapkan rata-rata pertumbuhan pendapatan Telkom mencapai 12% per tahun. Nilai bisnis dari Infusion 2008 dilihat dari empat pilar agenda TI yang meliputi *growing the business, cost control, service level improvement, dan compliance*. Dalam hal *cost control*, ditargetkan rata-rata efisiensi biaya dari implementasi TI sampai dengan 20%.

- **Sumber daya manusia yang kompeten dan berpengalaman**

Meskipun Telkom Flexi saat ini telah memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan berpengalaman dalam bidang penyediaan jasa telekomunikasi CDMA, Telkom Flexi selalu berusaha mengembangkan kemampuan sumber daya manusia yang sudah ada dengan program pelatihan dan pengembangan yang berkesinambungan. Hal ini bertujuan untuk dapat senantiasa meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas sumber daya manusia dalam menjaga kualitas jaringan dan mengembangkan produk layanan baru dan inovatif.

- **Budaya perusahaan yang mendukung *knowledge sharing* antar karyawan**

Ketika dunia beralih dari perekonomian industrial ke perekonomian ilmu pengetahuan, maka pengetahuan menjadi sumber daya yang paling penting dan strategis, dan *learning* menjadi kemampuan paling penting dan strategis bagi organisasi. Telkom sendiri telah menerapkan *Knowledge*

Management (KM) sejak tahun 2005 dengan cara mengembangkan *knowledge worker* melalui kepemimpinan manajemen senior. Telkom mendorong para *senior leader* untuk menjadikan *knowledge* sebagai landasan dalam menjalankan bisnis. Keberhasilan dari implementasi KM di Telkom ini adalah terciptanya *knowledge sharing* antar karyawan di dalam perusahaan tersebut.

- **Memiliki jaringan layanan telekomunikasi CDMA terluas di Indonesia**

Sampai dengan bulan Juni tahun 2008, Telkom Flexi telah memiliki 2,677 BTS yang menjangkau ke 272 kota di Indonesia. Jumlah jangkauan kota yang dimiliki Flexi terbilang luas bila dibandingkan dengan pesaing utamanya yaitu Esia yang hanya menjangkau 54 kota dan StarOne yang menjangkau di 66 kota. Selain itu, pada tahun 2008 ini Flexi telah berencana dan sedang melakukan sinergi menara BTS dengan Telkomsel sebanyak 3.875 menara BTS. Telkom Flexi memang melakukan pembangunan infrastruktur BTS secara agresif dengan tujuan untuk memperluas *coverage area*, sehingga diharapkan akan meraih jumlah pelanggan yang lebih banyak.

4.5.2 Kelemahan (*Weaknesses*)

Selain faktor kekuatan, analisis internal perusahaan juga dapat mengidentifikasi faktor kelemahan Flexi, seperti yang dibahas berikut ini:

- **Ketergantungan terhadap basis pelanggan pra bayar cukup tinggi**
Basis pelanggan yang dimiliki oleh Flexi terbagi ke dalam kelompok pelanggan produk pra bayar (Flexi Trendy) dan kelompok pelanggan produk pasca bayar (Flexi Classy). Sampai dengan bulan Juni 2007, dari kedua kelompok pelanggan tersebut, kelompok pelanggan produk prabayar mencapai jumlah 6.630.000 pelanggan (sekitar 89,7% dari total basis pelanggan Flexi yang berjumlah 7.392.000 pelanggan) dan kelompok

pelanggan produk pasca bayar hanya berjumlah 763.000 pelanggan (sekitar 10,3% dari total basis pelanggan Flexi).

Mengikuti pola yang sama seperti jumlah basis pelanggan adalah tingkat pendapatan yang dihasilkan oleh masing-masing kelompok pelanggan. Tentu saja dengan jumlah pelanggan pra bayar yang jauh lebih besar, tingkat pendapatan Flexi sebagian besar dihasilkan dari pelanggan produk pra bayar.

Dengan jumlah pelanggan pasca bayar yang jauh lebih sedikit daripada pelanggan pra bayar dan terjadi tren penurunan jumlah pelanggan pasca bayar (tabel 4.3), hal ini akan mengurangi profitabilitas dari Flexi. Profitabilitas Flexi tersebut akan berkurang karena beberapa alasan. Pertama, *Average Revenue Per User (ARPU)* pada produk pasca bayar sebenarnya lebih besar daripada ARPU pra bayar. Sehingga, bila jumlah pelanggan pasca bayar bertambah, maka pendapatan yang diterima Flexi akan lebih besar. Kedua, pelanggan pra bayar biasanya sangat *price sensitive*, sehingga mereka bisa dengan mudah akan berganti ke operator lain yang tarifnya lebih murah. Sedangkan pelanggan pasca bayar biasanya tidak begitu *price sensitive*, sehingga mereka akan lebih loyal menggunakan produk Flexi dan tingkat *churn rate* (kartu hangus) dapat dikurangi.

- **Terjadi tren penurunan jumlah *Average Revenue Per User (ARPU)***
Seperti yang telah dijelaskan pada tabel 4.3, pada tahun 2008 terjadi penurunan *Average Revenue Per User (ARPU)* baik pada pelanggan Flexi Classy (*postpaid*) maupun pelanggan Flexi Trendy (*Prepaid*) jika dibandingkan pada tahun 2007.
Hal yang serupa tidak hanya terjadi pada Flexi saja, tetapi juga pada Esia dan StarOne yang merupakan dua pesaing terbesar Flexi dalam industri CDMA. Tabel 4.5 menunjukkan perbandingan penurunan ARPU pada Flexi, Esia, dan StarOne:

Tabel 4.5 Perbandingan ARPU dari Flexi, Esia, dan StarOne per Tanggal 30 Juni 2007 dan 2008

ARPU	Unit	2007	2008	Growth (%)
Flexi				
Prepaid	Rp	46,000	33,000	-28.6
Postpaid	Rp	116,000	97,000	-16,4
Esia				
Prepaid	Rp	45,899	44,460	-3.1
Postpaid	Rp	153,701	140,975	-8.3
StarOne				
Prepaid	Rp	26,477	22,808	-13.9
Postpaid	Rp	187,114	107,384	-42.6

Sumber: Info Memo Telkom Q2 2008, Manajemen Discussion Bakrie Telecom 1H 2008, Info Memo 1H Indosat

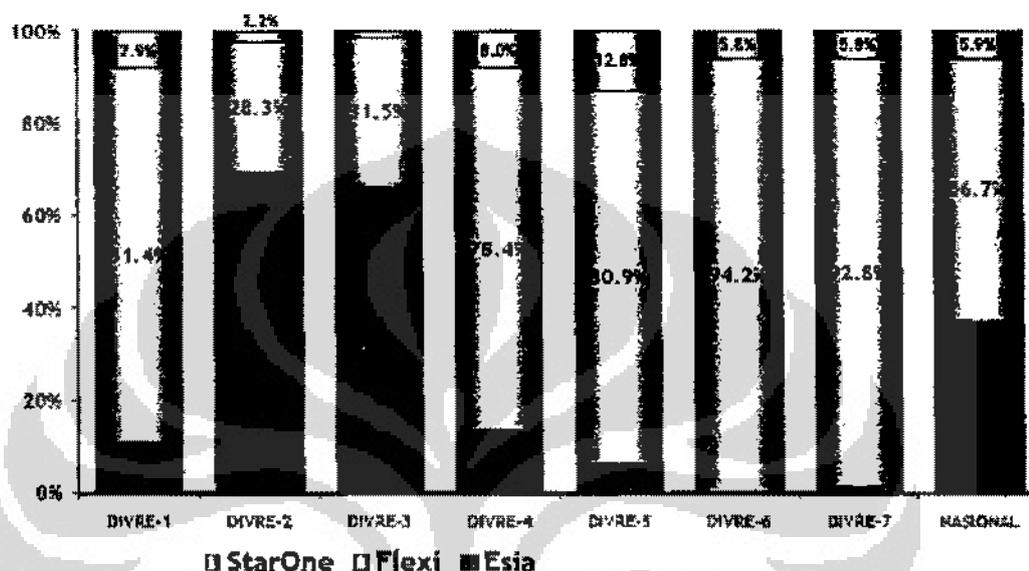
Jumlah ARPU menentukan jumlah pendapatan yang diterima oleh operator penyedia layanan dari setiap pelanggan. Salah satu penyebab utama turunnya ARPU adalah persaingan tarif diantara para operator CDMA, sehingga menekan masing-masing operator untuk berlomba menyediakan tarif yang termurah untuk menarik pelanggan. Oleh karena itu, penurunan ARPU ini berpotensi untuk mengurangi tingkat pendapatan Flexi. Apalagi penurunan ARPU Flexi adalah yang terbesar dibandingkan dengan Esia dan StarOne terutama untuk produk *prepaid* yang merupakan basis pelanggan terbesar dari Flexi.

- **Pangsa pasar yang rendah di wilayah Divre II dan Divre III (Jabodetabek dan Jawa Barat)**

Sampai tahun 2008 ini, Flexi masih tetap menjadi *market leader* dalam industri telekomunikasi CDMA di seluruh Indonesia. Akan tetapi, ternyata posisi *market leader* tersebut tidak berlaku di daerah Jabodetabek, Jawa

Barat, dan Banten. Gambar 4.5 menunjukkan posisi *market share* CDMA FWA per Divre pada bulan Januari 2008.

Gambar 4.5 Market Share FWA per DIVRE pada posisi Januari 2008



Sumber: CDB Telkom & Spire Ind.

Pada Divre II dan Divre III, yaitu di wilayah Jabodetabek, Jawa Barat, dan Banten, *market share* Flexi ternyata lebih rendah bila dibandingkan dengan Esia. Untuk itulah Flexi perlu melakukan suatu strategi agar pangsa pasar yang potensial di kedua Divre ini tidak semakin tergerogoti oleh Esia.

- **Masih adanya *drop call***

Sampai saat ini masih ada keluhan pelanggan Flexi perihal kegagalan panggilan atau percakapan yang terputus tiba-tiba (*drop call*). Penyebab masih terjadinya *drop call* tak lain karena cakupan sinyal Flexi belum menjangkau ke seluruh titik akses layanan. Selain itu, *drop call* juga dapat terjadi bila suatu BTS tidak dapat meng-*handle* seluruh jumlah pelanggan yang berada di wilayah cakupan BTS tersebut sehingga yang terjadi adalah pelanggan akan berebut sinyal BTS.

4.5.3 Peluang (*Opportunities*)

Berdasarkan hasil analisis industri (eksternal) yang telah dilakukan sebelumnya, selanjutnya akan dilakukan pengidentifikasian faktor peluang dalam industri telekomunikasi CDMA di Indonesia yang dapat dimanfaatkan oleh Telkom Flexi, seperti yang akan dibahas berikut ini:

- **Potensi pasar yang masih banyak untuk meningkatkan jumlah basis pelanggan (terutama di daerah Indonesia Timur)**

Saat ini, jumlah pelanggan telekomunikasi CDMA di Indonesia masih didominasi oleh mereka yang tinggal di kota-kota besar dan kota-kota lainnya di pulau Jawa. Hal tersebut disebabkan karena banyak para operator CDMA yang masih mengkonsentrasikan bisnisnya di wilayah tersebut. Misalnya Esia walaupun pangsa pasarnya lambat laun semakin besar, tapi itu hanya terbatas pada *coverage area*-nya yang baru terdapat di 54 kota yang mayoritas berada di Pulau Jawa. Lain halnya dengan StarOne yang meskipun pangsa pasarnya masih di bawah Esia, *coverage area*-nya telah mencapai di 66 kota termasuk beberapa kota di Sumatera, Kalimantan, dan Sulawesi.

Melihat dari *coverage area* para operator pesaing tersebut, Flexi melihat peluang bahwa sampai saat ini, penggarapan *coverage area* FWA di Indonesia bagian Timur belum dilakukan secara maksimal. Apalagi, permintaan akan sambungan telekomunikasi CDMA di Indonesia Timur semakin banyak. Oleh karena itu pada tahun 2008 ini, Telkom Flexi telah memprogramkan pembangunan BTS sebanyak 20% atau sekitar 960 BTS di kawasan timur Indonesia. Hal ini selain diharapkan akan menambah jumlah basis pelanggan Flexi, juga sejalan dengan komitmen Telkom untuk menjadi yang terdepan dalam *Universal Service Obligation* (USO).

- **Semakin banyaknya pilihan telepon genggam dengan harga yang terjangkau**

Menurut data yang didapat dari situs Media Indonesia, penjualan telepon genggam CDMA secara nasional mencapai 1,12 juta unit pada tahun 2005, kemudian 1,82 juta unit pada 2006, lalu 2,7 juta unit pada tahun 2007. Untuk tahun 2008, penjualan telepon genggam CDMA nasional diperkirakan akan mencapai 3,6 juta unit. Angka tersebut sekaligus memperlihatkan bila pertumbuhan penjualan telepon genggam CDMA terus meningkat dari 14% sampai 18%, dan diprediksi akan meningkat kembali menjadi 20% pada tahun ini.

Dari angka dan persentase tersebut, dapat kita lihat bahwa potensi pasar untuk industri telepon genggam CDMA masih cukup besar di Indonesia. Namun, karena mengingat akan daya beli konsumen masih banyak yang memiliki penghasilan di tingkatan menengah ke bawah, maka telepon genggam yang banyak dicari dan laku di pasaran adalah yang termasuk dalam kelas *low entry*. Hal ini disadari oleh semua perusahaan produsen telepon genggam, baik yang besar seperti Nokia, Samsung, Motorola, LG, maupun yang kecil, seperti para produsen pendatang baru dari Cina, Taiwan, dan Korea.

Oleh karena itu, konsumen pengguna layanan telekomunikasi CDMA di Indonesia menikmati adanya beragam pilihan untuk telepon genggam dengan harga yang terjangkau, sehingga dapat menunjang pertumbuhan pengguna layanan telekomunikasi CDMA di Indonesia.

- **Tren pengguna layanan telekomunikasi CDMA yang masih meningkat**

Pasar CDMA memiliki prospek cerah di Indonesia. Didukung oleh populasi penduduk yang besar sebanyak hampir 240 juta orang, ditambah dengan meningkatnya permintaan akan akses data berkecepatan tinggi, jalan untuk mengembangkan pasar CDMA pun terbuka lebar. Pelan tapi pasti, animo masyarakat terhadap layanan CDMA terus meningkat. Hal

tersebut ditunjukkan oleh angka penjualan yang terus tumbuh perlahan-lahan dalam waktu tiga tahun terakhir.

Berdasarkan data yang diperoleh dari situs Media Indonesia, jumlah pelanggan CDMA di Indonesia mencapai 5,82 juta pada tahun 2005, lalu 7,89 juta pada tahun 2006, kemudian meningkat kembali menjadi 12,88 juta pada tahun 2007. Sedangkan sampai akhir 2008, jumlah pelanggan CDMA diprediksi akan berada pada kisaran 23,5 juta sampai 24,5 juta atau meningkat hampir dua kali lipat dibandingkan tahun sebelumnya.

- **Meningkatkan basis pelanggan korporat**

Sampai saat ini, belum terlihat ada operator CDMA yang serius menggarap basis pelanggan korporat. Padahal, basis pelanggan korporat ini dapat memberikan kontribusi yang cukup besar pada pendapatan operator. Telkom Flexi saat ini sudah memiliki produk Flexi-triple C (Classy Corporate CUG), yaitu merupakan paket yang dibuat sebagai solusi efisiensi kebutuhan komunikasi dalam satu Close User Group (CUG) suatu korporasi dan bersifat nasional yang berbasis pada layanan Flexi Classy.

- **Pertumbuhan bisnis konten**

Industri konten di Indonesia memang merupakan pasar yang menarik seiring dengan peningkatan jumlah pelanggan telekomunikasi seluler maupun CDMA. Bahkan, beberapa tahun mendatang industri ini diproyeksikan melonjak 100% dengan jumlah konten yang kian beragam. Bisnis konten ini selain menjanjikan bagi para pebisnis *content provider*, juga menjanjikan pula bagi para operator telekomunikasi, bahkan menjadi pemicu pertumbuhan ekonomi di era digital. Telkom Flexi pada tahun 2008 ini mematok kontribusi dari konten ini sebanyak 15% terhadap pendapatan.

4.5.4 Ancaman (*Threats*)

Selanjutnya, dengan menggunakan hasil analisis industri (eksternal) yang telah dilakukan sebelumnya, akan dibahas pengidentifikasian faktor ancaman dalam industri telekomunikasi FWA di Indonesia yang perlu diwaspadai oleh Flexi:

- **Tarif GSM yang semakin murah**

Salah satu yang membuat telekomunikasi CDMA diminati pelanggan adalah tarifnya yang lebih murah dibandingkan dengan telekomunikasi selular (GSM). Akan tetapi dengan persaingan yang semakin ketat di industri telekomunikasi dengan berbagai layanan dari operator CDMA yang memungkinkan produknya dapat dipergunakan di luar kota seperti Flexi Combo dan Esia Go Go, para operator GSM pun mau tidak mau berusaha mempertahankan pangsa pasarnya. Salah satu caranya adalah dengan menurunkan tarif agar dapat bersaing, baik dengan sesama operator GSM maupun dengan operator CDMA, agar dapat mempertahankan dan memperoleh pangsa pasar yang lebih besar.

Tabel 4.6 menunjukkan perbandingan tarif dan struktur harga dari Flexi dengan para operator selular pada saat *peak time*.

Tabel 4.6 Perbandingan Tarif dan Struktur Harga Antara Flexi dengan Para Operator Selular Pada Saat *Peak Time*

Tujuan		DALAM RP/MENIT															
		FLEXI		TELKOMSEL			INDOSAT			EXCELCOMINDO			LIPPO TEL	MOBILE-8		HCPT	
		Classy	Trendy	Halo	SimpatI	As	Matrix	Mentari	IM3	Xplor	Bebas	Jempol	Axis	Fren Pasca Bayar	Fren Pra Bayar	3 Pasca Bayar	3 Pra Bayar
PSTN	Lokal	167	250	717	320	780	990	1,200	750	1,650	1,500	1,500	600	539	850	550	1,000
	SLJJ 1	1,290	1,100	1,320	720	780	990	1,200	750	1,650	1,500	1,500	1,200	1,320	1,650	1,100	1,000
	SLJJ 2	1,815	2,500	1,320	720	780	990	1,200	750	1,650	1,500	1,500	1,200	1,320	1,650	1,100	1,000
	SLJJ 3	2,270	1,800	1,320	720	780	990	1,200	750	1,650	1,500	1,500	1,200	1,320	1,650	1,100	1,000
ON NET	Lokal	167	49	717	658	780	990	1,200	450	826	600	1,000	1	176	180	55	150
	SLJJ 1	1,290	49	880	658	780	990	1,200	450	826	600	1,000	1	176	180	55	150
	SLJJ 2	1,815	49	880	658	780	990	1,200	450	826	600	1,000	1	176	180	55	150
	SLJJ 3	2,270	49	880	658	780	990	1,200	450	826	600	1,000	1	176	180	55	150
OFF NET	Lokal	535	800	825	520	780	990	1,200	750	1,650	1,500	1,500	600	539	700	550	1,000
	SLJJ 1	1,700	1,900	1,320	2,000	780	990	1,200	750	1,650	1,500	1,500	1,200	1,320	1,320	1,100	1,000
	SLJJ 2	2,225	3,300	1,320	2,000	780	990	1,200	750	1,650	1,500	1,500	1,200	1,320	1,320	1,100	1,000
	SLJJ 3	2,680	3,300	1,320	2,000	780	990	1,200	750	1,650	1,500	1,500	1,200	1,320	1,320	1,100	1,000

Sumber: Hasil Penelitian di PT Telkom Tbk.

Keterangan: Data bulan September 2008

Dari tabel 4.6 dapat dilihat tarif Flexi hanya unggul bila dipergunakan untuk menelepon ke telepon rumah (PSTN) lokal. Sedangkan bila menghubungi ke PSTN SLJJ, Simpati dari Telkomsel memiliki tarif yang termurah. Untuk tarif ke sesama operator (*On Net*), operator selular Axis memiliki tarif termurah. Akan tetapi tarif dari Axis tersebut masih dalam masa promo, sedangkan Flexi sudah memberlakukan tarif *flat* sebesar Rp 49 per menit semenjak Agustus 2008. Untuk menelepon ke operator lain (*Off Net*), Simpati memiliki tarif termurah untuk menelepon ke operator lain lokal, sedangkan untuk *off net* SLJJ, kartu As yang juga merupakan produk dari Telkomsel memiliki tarif yang termurah.

Berdasarkan analisis di atas, dapat dilihat bahwa operator GSM dapat menjadi ancaman bagi Flexi untuk memperoleh pangsa pasar dalam persaingan di industri telekomunikasi di Indonesia secara keseluruhan dikarenakan operator GSM tersebut juga mempromosikan tarif yang lebih murah.

- **Persaingan tarif dengan operator CDMA lain**

Saat ini selain Esia dan StarOne, Flexi menghadapi tantangan dari operator CDMA baru yaitu Hepi dari Mobile-8 yang menawarkan promo tarif murah. Ketatnya persaingan tarif antara empat operator CDMA FWA ini dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut ini.

Tabel 4.7 Tarif Percakapan Prabayar FWA

Tujuan		Esia		StarOne	Flexi		Hepi	
		Peak	Off Peak	Sbi ppn	Peak	Off Peak	Peak	Off Peak
PSTN	Lokal	250	250	250	250	250	200	200
	<200 km	1,000	909	1,250	1,400	900	30*	30*
	200-500 km	2,273	2,273	1,250	2,400	900	30*	30*
	>500 km	2,273	2,273	1,250	2,400	900	30*	30*
Operator Lain	Lokal	800	800	700	800	800	500	500
	<200 km	1,545	1,364	1,250	1,900	1,200	30*	30*
	200-500 km	2,727	1,818	1,250	3,300	2,200	30*	30*
	>500 km	2,727	1,818	1,250	3,300	2,200	30*	30*
Sesama Operator	Lokal	50	50	200	49	49	30	30
	Non Lokal	50	50	1,250	900	900	30*	30*

Ket: tanda * berlaku selama masa promosi

Sumber: Tabloid Pulsa Edisi 42 Th VI/2008/16-29 Oktober

Dari tabel 4.7 dapat dilihat bahwa saat ini Hepi sebagai operator CDMA terakhir yang baru muncul, memiliki tarif promo termurah diantara operator CDMA FWA lainnya. Hepi inipun bisa menjadi ancaman buat Flexi, karena sebagai bagian dari Mobile-8 yang telah berpengalaman mengeluarkan Fren sebagai operator CDMA dengan lisensi seluler.

- **Belum menggunakan teknologi CDMA2000 EV-DO**

Saat ini bagi konsumen di Indonesia, CDMA masih dipersepsikan hanya sebagai telepon yang memiliki tarif murah. Padahal, CDMA juga memiliki kemampuan melayani lalu lintas *non voice* (data). Dengan teknologi CDMA2000 EV-DO, pelanggan bisa menikmati layanan pita lebar setara layanan 3G (sampai dengan 2,4 Mbps). Karena saat ini masih sangat sedikit pelanggan CDMA yang menggunakan layanan *non voice*, maka Flexi masih menunda pengimplementasian teknologi CDMA2000 EV-DO ini.

Akan tetapi melihat perkembangan tren mendatang dimana generasi muda akan semakin paham pada teknologi dan layanan internet/multimedia

menjadi bagian dari gaya hidup, kemudahan mengakses internet dengan *high speed data services* akan menjadi kebutuhan. Hal inilah yang harus dipersiapkan Flexi dari jauh-jauh hari agar tidak tertinggal dari operator lain yang telah lebih dulu menggunakan teknologi ini, seperti Fren dari Mobile-8.

- **Ancaman krisis ekonomi**

Krisis keuangan yang melanda Amerika Serikat yang dipicu oleh kredit macet perumahan di negara tersebut, dapat memberikan dampak krisis keuangan pula di negara-negara lain, tak terkecuali Indonesia. Telkom telah mengambil langkah dengan pembelian kembali sahamnya yang beredar di bursa sejak tahun 2005 yang ternyata saat ini sangat penting dalam membantu pemulihan ekonomi nasional. Saat ini memang baru sektor riil yang terancam paling terkena dampaknya, tapi bukan berarti apabila krisis di Amerika berlanjut sektor telekomunikasi tidak akan terkena dampaknya.

- **Pertumbuhan jumlah pelanggan yang lebih rendah dibanding operator CDMA lain**

Meskipun saat ini Flexi masih menjadi *market leader* dalam industri telekomunikasi CDMA di Indonesia dengan jumlah pelanggan terbanyak, namun bila dilihat dari segi pertumbuhan pelanggan, memiliki tingkat pertumbuhan pelanggan yang lebih rendah bila dibandingkan operator CDMA lainnya. Tabel 4.8 menunjukkan tingkat pertumbuhan pelanggan Flexi, Esia, dan StarOne selama bulan April sampai dengan bulan Juli 2008.

**Tabel 4.8 Pertumbuhan Jumlah Pelanggan Tiga Operator CDMA
Terbesar di Indonesia Bulan April-Juli 2008**

Produk	Apr-08	Mei-08	Juni-08	Juli-08	Growth
Flexi	7,067,468	7,221,003	7,406,897	7,559,906	2.07%
Esia	4,658,313	4,989,109	5,546,257	6,197,635	11.74%
StarOne	730,504	736,519	786,313	843,826	7.31%

Sumber: Hasil Penelitian di PT Telkom Tbk

Dari tabel 4.8 dapat dilihat bahwa Esia memiliki tingkat pertumbuhan pelanggan tertinggi diantara operator CDMA lainnya termasuk Flexi. Oleh karena itu kehadiran Esia dapat menjadi ancaman bagi *market share* Flexi di kemudian hari bila tidak ditangani dengan tepat.

4.6 *Internal Factor Analysis Summary (IFAS)*

Kesimpulan dan evaluasi terhadap faktor internal yang membentuk kekuatan dan kelemahan perusahaan untuk selanjutnya dijadikan cerminan strategi perusahaan terpotret pada matriks *Internal Factor Analysis Summary (IFAS)*. Penentuan nilai bobot diperoleh melalui pengisian kuesioner. Perhitungan bobot dan rating untuk IFAS dapat dilihat pada lampiran B1 dan C1. Hasil perhitungan matriks IFAS disajikan pada tabel 4.9:

Tabel 4.9 *Internal Factor Analysis Summary (IFAS) Telkom Flexi*

Internal Strategic Factors	Weight	Rating	Weighted Score
Kekuatan (<i>Strengths</i>)			
Kemudahan untuk mendapatkan pinjaman modal	0.03	3.00	0.09
Memiliki ragam fitur layanan yang lebih banyak	0.13	4.00	0.52
Memiliki pangsa pasar terbesar di industri telekomunikasi CDMA di Indonesia (lebih dari 50%)	0.13	4.00	0.52
Peran teknologi informasi untuk efisiensi biaya dan pertumbuhan bisnis	0.10	3.00	0.30
Sumber daya manusia yang kompeten dan berpengalaman	0.10	3.00	0.30
Budaya perusahaan yang mendukung <i>knowledge sharing</i> antar karyawan	0.10	3.00	0.30
Memiliki jaringan layanan telekomunikasi CDMA terluas di Indonesia	0.13	5.00	0.65
Total Nilai Kekuatan			2.68
Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)			
Ketergantangan terhadap basis pelanggan pra bayar cukup tinggi	0.10	3.00	0.30
Terjadi tren penurunan jumlah <i>Average Revenue Per User</i> (ARPU)	0.08	3.00	0.24
Pangsa pasar yang rendah di wilayah Divre II dan Divre III	0.08	3.00	0.24
Masih adanya <i>drop call</i>	0.03	1.00	0.03
Total Nilai Kelemahan			0.81
Total Nilai Faktor Internal		1.00	3.49

Sumber: Wawancara dan pengisian kuesioner

Dengan total nilai kekuatan 2.68 yang masih lebih besar dibandingkan dengan total nilai kelemahan 0.81, maka Telkom Flexi dinilai mampu untuk mengatasi kelemahannya dengan memanfaatkan kekuatan perusahaan yaitu sebesar +1.87 (=2.68-0.81).

4.7 *External Factor Analysis Summary (EFAS)*

Kesimpulan dan evaluasi terhadap faktor eksternal yang berpengaruh bagi perusahaan untuk menjadikan peluang dan sekaligus ancaman tertuang dalam matriks *External Factor Analysis Summary (EFAS)*. Penentuan nilai bobot

diperoleh melalui pengisian kuesioner. Perhitungan bobot untuk EFAS dapat dilihat pada lampiran B2 dan C2. Hasil perhitungan matriks EFAS disajikan dalam tabel 4.10:

Tabel 4.10 External Factor Analysis Summary (EFAS) Telkom Flexi

External Strategic Factors	Weight	Rating	Weighted Score
Peluang (Opportunities)			
Potensi pasar yang masih banyak untuk meningkatkan jumlah basis pelanggan (terutama di daerah kawasan Timur Indonesia)	0.15	5.00	0.75
Semakin banyaknya pilihan telepon genggam dengan harga yang terjangkau	0.12	4.00	0.48
Tren pengguna layanan telekomunikasi CDMA yang masih meningkat	0.12	3.00	0.36
Meningkatkan basis pelanggan korporat	0.09	2.00	0.18
Pertumbuhan bisnis konten	0.15	4.00	0.60
Total Nilai Kekuatan			2.37
Ancaman (Threats)			
Tarif GSM yang semakin murah	0.03	2.00	0.06
Persaingan tarif dengan operator CDMA lain	0.06	2.00	0.12
Belum menggunakan teknologi CDMA2000 EV-DO	0.09	3.00	0.27
Ancaman krisis ekonomi	0.09	2.00	0.18
Pertumbuhan jumlah pelanggan yang lebih rendah dibanding operator CDMA lain	0.09	3.00	0.27
Total Nilai Kelemahan			0.90
Total Nilai Faktor Internal		1.00	3.27

Sumber: Wawancara dan pengisian kuesioner

Dengan total nilai peluang 2.37 yang masih lebih besar dibandingkan dengan total nilai ancaman 0.90, maka Telkom Flexi dinilai mampu untuk mengatasi ancaman dengan memanfaatkan peluang yang ada yaitu sebesar +1.47 ($=2.37-0.90$).

4.8 Matriks TOWS

Berdasarkan hasil potret terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada, kemudian dilakukan pengembangan alternative strategi berdasarkan pendekatan yang menggunakan perangkat matriks TOWS (*Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths*). Matriks TOWS ini membantu membuat pendekatan empat strategi, yakni strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT.

Strategi SO mengetengahkan penggunaan kekuatan internal untuk mengambil setiap kesempatan pemanfaatan peluang eksternal. Strategi WO lebih mengedepankan pada tujuan perbaikan kelemahan internal untuk memanfaatkan setiap kesempatan peluang eksternal.

Strategi ST menjabarkan bagaimana menggunakan kekuatan internal untuk menghalau setiap dampak ancaman eksternal. Strategi WT lebih bersifat defensif dimana secara langsung bagaimana meminimalisasi kelemahan internal dan mencegah dampak ancaman lingkungan.

Gambar 4.6 Matriks TOWS Telkom Flexi

	<p>Kekuatan (<i>Strengths</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kemudahan untuk mendapatkan pinjaman modal • Memiliki ragam fitur layanan yang lebih banyak • Memiliki pangsa pasar terbesar di industri telekomunikasi di Indonesia (>50%) • Peran teknologi informasi untuk efisiensi biaya dan pertumbuhan bisnis • Sumber daya manusia yang kompeten dan berpengalaman • Budaya perusahaan yang mendukung <i>knowledge sharing</i> antar karyawan • Memiliki jaringan layanan telekomunikasi CDMA terluas di Indonesia 	<p>Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ketergantungan terhadap basis pelanggan pra bayar cukup tinggi • Terjadi tren penurunan jumlah <i>average revenue per user</i> (ARPU) • Pangsa pasar yang rendah di wilayah Divre II dan Divre III • Masih adanya <i>drop call</i>
<p>Peluang (<i>Opportunities</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potensi pasar yang masih banyak terutama di kawasan timur Indonesia • Semakin banyaknya pilihan <i>handphone</i> CDMA dengan harga yang terjangkau • Tren pengguna layanan telekomunikasi CDMA yang masih meningkat • Meningkatkan basis pelanggan korporat • Pertumbuhan bisnis konten 	<p>Strategi SO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Membangun infrastruktur BTS Flexi di kawasan Timur Indonesia • Memanfaatkan bisnis konten untuk meningkatkan pendapatan flexi 	<p>Strategi WO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan ARPU dengan meningkatkan pangsa pasar di wilayah timur Indonesia • Meningkatkan inovasi konten yang disukai pelanggan dan memberikan konten yang murah • Memaksimalkan pangsa pasar Flexi di wilayah Divre II dan Divre III • Menggiatkan promosi untuk meningkatkan jumlah pelanggan pasca bayar
<p>Ancaman (<i>Threats</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarif GSM yang semakin murah • Persaingan tarif dengan operator CDMA lain • Belum menggunakan teknologi CDMA2000 EV-DO • Ancaman krisis ekonomi • Pertumbuhan jumlah pelanggan yang lebih rendah dibanding operator CDMA lain 	<p>Strategi ST</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan loyalitas pelanggan dengan berusaha meningkatkan kualitas layanan 	<p>Strategi WT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meminimalkan penurunan ARPU • Menunda penerapan teknologi CDMA EV-DO untuk mempertahankan reputasi CDMA sebagai layanan murah • Melakukan <i>bundling starter pack</i> Flexi dengan <i>handset</i> untuk mendorong pertumbuhan jumlah Pelanggan

4.8.1 Strategi SO

- *Membangun infrastruktur BTS Flexi di kawasan Timur Indonesia.*

Melihat peluang pasar yang ada, di tahun 2010 diperkirakan jumlah penduduk di Kawasan Timur Indonesia (KTI) mencapai 36 juta jiwa. Pada posisi September 2006, jumlah penduduk di wilayah operasi Divre VII mencapai 31.802.235 jiwa. Dengan jumlah sambungan pelanggan (*Line in Service/LIS*) 1.287.191 SS, maka tingkat kepadatan telepon per 100 penduduk (*teledensity*) di wilayah ini terbilang sangat rendah, yaitu 4,04. Di sisi lain, tantangan geografis di KTI yang luas dan tersebar dalam formasi kepulauan lebih berat dibanding wilayah-wilayah lain di Indonesia, sehingga ekspansi jaringan CDMA merupakan pilihan yang tepat daripada ekspansi telepon tetap kabel.

Sampai dengan posisi akhir September 2008, jumlah pengguna telepon Flexi di Divre VII PT Telkom yang meliputi kawasan timur Indonesia telah mencapai 901.000 pelanggan satuan sambungan Flexi (SSF). Untuk mendukung minat masyarakat menggunakan Flexi, maka PT Telkom akan menambah 54 BTS yang ada saat ini sebanyak 250 BTS di sejumlah kota seperti Makasar, Manado, Denpasar, Palu, Ambon, Jayapura, dan sejumlah kota lainnya di 13 provinsi di KTI.

Untuk pembangunan BTS-BTS di KTI, Flexi dapat memanfaatkan infrastruktur BTS dari Telkomsel yang telah terlebih dahulu berada di wilayah tersebut. Dengan melakukan sinergi BTS dengan Telkomsel yang notabene adalah operator GSM terbesar dengan jangkauan yang luas dan merupakan bagian dari PT Telkom, Flexi dapat menghemat biaya modal dan ekspansi jaringan di KTI ini akan menjadi lebih cepat.

- *Memanfaatkan bisnis konten untuk meningkatkan pendapatan Flexi*

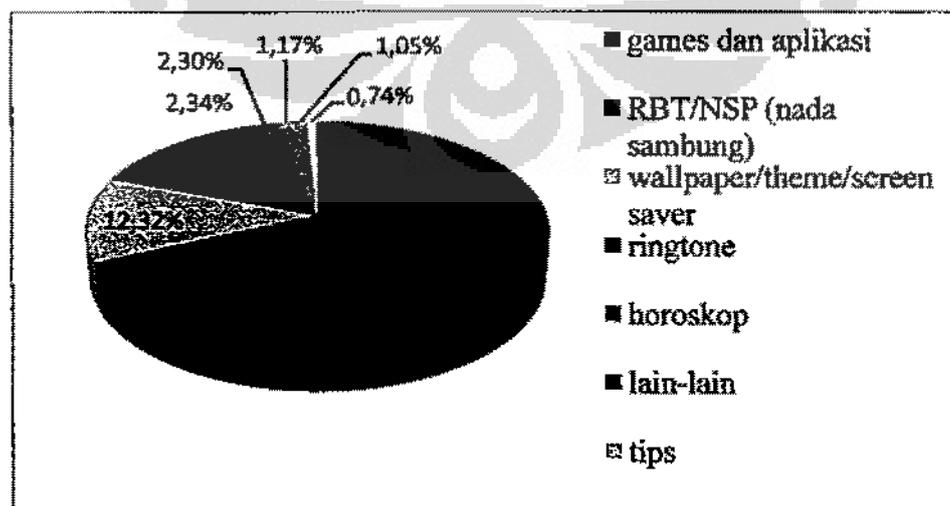
Industri konten *mobile* di Indonesia, diprediksi akan terus meningkat sehingga nilai bisnisnya pada 2010 akan mencapai Rp 7 triliun seiring peningkatan jumlah pelanggan seluler yang mencapai 160 juta orang pada

akhir dekade. Nilai tersebut juga dipengaruhi oleh hasil konvergensi antara penyedia layanan telekomunikasi. Saat ini jumlah penyedia konten di Indonesia berkisar 200-500 perusahaan dan masih menunjukkan peluang untuk terus tumbuh baik jumlah perusahaan maupun ragam jenis layanannya.

Nilai bisnis konten pada layanan Flexi sendiri pada 2008 ini diperkirakan akan menyumbang 15 persen terhadap pendapatan, melonjak dibanding tahun 2007 yang menyumbang sekitar 10 persen dari total keseluruhan pendapatan Flexi. Saat ini Flexi sudah bermitra dengan sekitar 100 perusahaan penyedia konten yang seluruhnya berasal dari mitra lokal. Konten Flexi yang sudah teraplikasi pada layanan meliputi SMS Content, SMS Broadcast, SMS Melody, SMS Color, WAP, FlexiTone, Flexi Milis, Flexi Cash, dan Flexi Cruiser. Dengan jumlah konten teraplikasi yang banyak ini, menjadikan Flexi sebagai operator CDMA dengan jumlah fitur layanan yang lebih banyak dibanding dengan operator CDMA lainnya.

Dalam rangka mengembangkan fitur layanan, Flexi harus memperhatikan konten apa saja yang paling disukai dan diinginkan oleh pelanggan. Gambar 4.7 merupakan hasil survey yang dilakukan oleh tabloid Pulsa mengenai konten yang menjadi favorit pelanggan ketika mendownload.

Gambar 4.7 Konten Favorit yang di Download



Sumber: Tabloid Pulsa Edisi 142 Th IV/2008/16-29 Oktober

Dari hasil survey dari tabloid *Pulsa* tersebut kepada 2.641 responden, dapat dilihat ternyata *games* dan aplikasi merupakan konten yang paling diminati sebesar 39,84%. Di posisi kedua, sekitar 26,10% responden memilih RBT/NSP (nada sambung pribadi) sebagai konten favoritnya. Sementara *wallpaper/theme/screensaver* menjadi pilihan ketiga yang paling disukai responden (12,32%).

Hasil survey tersebut dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Flexi untuk menyediakan konten yang paling diminati pelanggan sehingga dapat memaksimalkan pendapatan dari bisnis konten Flexi.

4.8.2 Strategi WO

- *Meningkatkan average revenue per user (ARPU) dengan meningkatkan pangsa pasar di wilayah timur Indonesia*

Untuk mengantisipasi tingkat *average revenue per user (ARPU)* yang terus menurun dikarenakan persaingan yang semakin ketat dalam industri telekomunikasi CDMA, Flexi perlu mencoba meningkatkan jumlah basis pelanggannya untuk mengkompensasi ARPU yang turun.

Dikarenakan masih banyaknya peluang untuk penetrasi pasar di kawasan timur Indonesia, maka Flexi dapat mengembangkan cakupan jaringan layanan di wilayah tersebut (Divre VII). Akan tetapi, karena sekitar 45 persen atau 400.000 pelanggan Flexi di wilayah kerja Divre VII (yang meliputi 13 provinsi) ini berasal dari Makasar, maka untuk tahap awal pengembangan di kawasan timur Indonesia, sebaiknya Flexi menambah stasiun utama pemancarnya (BTS) di Makasar. Lalu untuk penambahan BTS di kawasan timur Indonesia, dapat dilakukan di daerah-daerah pusat perkebunan, perdagangan, dan pertambangan di wilayah tersebut.

Setelah jaringan layanan dapat dinikmati, maka Flexi sebaiknya mengadakan promosi yang sama di KTI tersebut, misalnya dengan memberlakukan tarif flat yang sama yaitu Rp 49 per menit ke sesama

Flexi, agar pelanggan melakukan pembicaraan lebih lama dan diharapkan akan meningkatkan ARPU.

- *Meningkatkan inovasi konten yang disukai oleh pelanggan dan memberikan konten yang murah.*

Meskipun jumlah pengguna telekomunikasi *mobile* dan jumlah perusahaan penyedia bisnis konten meningkat, namun bisnis ini bukan berarti tanpa kendala. Mengingat, pada tahun 2008 ini *content provider* akan menghadapi tantangan baru. Antara lain penurunan *average revenue per user* (ARPU) dan tarif oleh para operator telepon. Hal ini membuat layanan *content provider* menjadi terasa mahal. Ditambah lagi dengan *image* negatif terhadap *content provider* yang dianggap hanya menguras pulsa.

Oleh karena itu, yang saat ini perlu dilakukan oleh Flexi adalah mencari *content provider* dengan inovasi konten yang disukai oleh pelanggan Flexi. Selain itu, untuk menepis anggapan bahwa konten mahal, Flexi harus dapat menyediakan konten lokal tersebut dengan biaya yang lebih murah.

- *Memaksimalkan pangsa pasar Flexi di wilayah Divre II dan Divre III.*

Wilayah Divre II dan III Telkom yakni DKI Jakarta, Jawa Barat, dan Banten, merupakan wilayah yang potensial karena besarnya jumlah penduduk di kedua wilayah ini. Akan tetapi, justru di kedua Divre ini, pangsa pasar Flexi dikalahkan oleh Esia. Performa penjualan Flexi di tahun 2007 terbilang jauh dari kata memuaskan. Dari target 3,6 juta SSF (satuan sambungan flexi) yang dipatok sampai akhir tahun, Divre II Cuma bisa memasarkan 696.608 SSF dari 1,3 juta pelanggan yang sudah ada di akhir 2007 lalu.

Divre II yang layanannya mencakup Jakarta, Bogor, Banten, Depok, Tangerang, dan Bekasi, pertumbuhan jumlah pelanggannya terhambat

disebabkan oleh migrasi dari frekuensi 1.900 ke frekuensi 800 pada awal 2008. Padahal, operator CDMA lainnya di Jabodetabek telah lebih dulu menggunakan frekuensi 800.

Flexi yang sebelumnya masih memakai frekuensi 1.900, kalah dengan operator yang telah menggunakan frekuensi 800 yang sinyalnya lebih kuat daripada frekuensi 1.900. Akibatnya pertumbuhan pelanggan Flexi di Divre II sangat rendah, pangsa pasar untuk sesama operator CDMA hingga akhir 2007 hanya 20%. Padahal, pangsa pasar Flexi di Divre lainnya di Indonesia yang telah menggunakan frekuensi 800 sangat tinggi, sekitar 70-80%.

Setelah Divre II dan III sukses migrasi di frekuensi 800, untuk meraih kembali pangsa pasar yang lebih baik di wilayah tersebut, Flexi mengadakan promo "Nelpon Gratis" sepanjang waktu (24 jam), untuk panggilan lokal dan SLJJ dari Flexi ke Flexi khusus dalam wilayah propinsi Jawa Barat, Banten, dan DKI Jakarta. Meskipun dengan promo menggratiskan tarif bicara selama tiga bulan ini, PT Telkom mengalami penurunan pemasukan atau rugi Rp27 miliar atau Rp9 miliar per bulan, tapi dibandingkan dengan target yang akan dicapai, Rp10 triliun per tahun, penurunan pemasukan Rp27 miliar selama tiga bulan, dapat dianggap sebagai biaya promosi.

Untuk mendukung pertumbuhan jumlah pelanggan yang lebih baik di wilayah ini, selain melakukan promo tarif tersebut, Flexi juga harus memperbaiki kualitas layanan di wilayah ini. Salah satu cara adalah dengan menambah infrastruktur BTS yang saat ini telah berjumlah 700 BTS di Divre II. Dengan penambahan infrastruktur BTS, layanan telekomunikasi Flexi akan lebih baik, sehingga diharapkan meskipun masa promo ini habis, pelanggan tidak akan berhenti menggunakan Flexi dan menjadi pelanggan yang loyal.

- *Menggiatkan promosi untuk meningkatkan jumlah pelanggan pasca bayar.*

Strategi pemasaran Flexi Classy yang merupakan produk pasca bayar dari Telkom Flexi, terlihat kurang gencar dilakukan dibandingkan dengan pemasaran yang dilakukan untuk menunjang penjualan produk pra bayar Flexi Trendy. Meskipun hampir sebagian besar promo Flexi dapat digunakan oleh Flexi pra bayar maupun pasca bayar, akan tetapi Flexi kurang memberi informasi kepada pelanggan bahwa promo itu akan semakin menguntungkan bila menggunakan Flexi pasca bayar. Misalnya adalah program Flexi “Nelpon Gratis” yang sebenarnya tarifnya lebih murah pada Flexi pasca bayar daripada Flexi pra bayar.

Untuk meningkatkan jumlah pelanggan pasca bayar, salah satu cara yang dapat diambil adalah dengan memantau penggunaan pulsa dari pelanggan pra bayar yang potensial secara berkala. Bila ada pelanggan pra bayar yang setiap bulannya menghabiskan pulsa sampai dengan nilai tertentu, misalnya Rp 200.000, maka Flexi harus secara aktif menawarkan kepada pelanggan tersebut untuk migrasi menjadi pelanggan pasca bayar. Flexi juga perlu melakukan edukasi kepada calon pelanggan, keuntungan-keuntungan yang akan diperoleh pelanggan bila menjadi pelanggan pasca bayar, akan lebih besar daripada pelanggan pra bayar.

Selain itu, Flexi juga dapat mengadakan promo misalnya gratis abonemen selama 3 bulan untuk pelanggan baru, atau bisa memilih gratis 100 sms atau gratis abonemen untuk setiap bulan selama masa promosi 6 bulan.

4.8.3 Strategi ST

- *Meningkatkan loyalitas pelanggan dengan berusaha meningkatkan kualitas layanan.*

Sejak awal Flexi beroperasi, Flexi telah membangun dan mengembangkan cakupan jaringan layanan telekomunikasi CDMA secara berkesinambungan dengan agresif dan efisien sebagai salah satu strategi jangka panjang perusahaan. Cakupan jaringan layanan yang luas

dimaksudkan agar Flexi dapat dinikmati oleh pelanggan tidak hanya di kota-kota besar di wilayah Indonesia Barat, tetapi juga kota-kota lainnya di kawasan Timur Indonesia.

Prestasi Flexi sebagai jaringan layanan telekomunikasi CDMA terluas di Indonesia, memegang peranan yang sangat penting dalam meraih pangsa pasar terbesar yang dinikmati Flexi saat ini. Oleh karenanya Flexi menyadari agar senantiasa mengembangkan jaringan yang telah dimilikinya sebagai suatu kemampuan daya saing yang langka dan tidak mudah ditiru oleh operator lain di Indonesia. Walaupun jika bisa ditiru, operator lainnya akan membutuhkan waktu yang lama dan biaya yang sangat besar untuk menirunya. Sehingga, kemampuan memiliki jaringan layanan telekomunikasi CDMA terluas di Indonesia dapat menjadi keunggulan daya saing yang tahan lama.

Didukung dengan keadaan keuangan yang kuat, teknologi informasi yang baik, serta sumber daya manusia yang kompeten dan berpengalaman, Telkom Flexi dinilai mampu untuk meningkatkan cakupan dan kapasitas layanan jaringan miliknya dengan menggunakan modal keuangan internal. Meskipun jika di kemudian hari Flexi mengalami kesulitan dalam membiayai operasional atau kegiatan lainnya, dengan kemampuan Flexi untuk men-*generate* dana sendiri dan status kepemilikan yang sebagian besarnya dikuasi oleh pemerintah, Telkom Flexi dapat mengajukan permohonan dana dengan relatif mudah.

Dengan cakupan jaringan yang semakin luas, maka kualitas layanan layanan Flexi akan semakin baik, misalnya dengan berkurangnya *drop call*. Jika Flexi dapat mempertahankan dan mengembangkan kualitas layanannya secara berkesinambungan, maka diharapkan akan meningkatkan loyalitas pelanggan. Dengan tingkat loyalitas pelanggan yang semakin tinggi, maka tingkat kartu hangus (*churn rate*) akan berkurang.

Beberapa cara yang dapat dilakukan oleh Flexi untuk meningkatkan kualitas layanan diantaranya adalah membangun infrastruktur BTS untuk memperluas cakupan jaringan dan mencegah *drop call* serta *call failed*,

dan tidak membanjiri pelanggan dengan SMS iklan yang biasanya dirasa menjengkelkan oleh konsumen.

4.8.4 Strategi WT

- *Meminimalkan penurunan average revenue per user (ARPU)*

Seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.3, bahwa Flexi mengalami penurunan ARPU pada tahun 2008 dibanding tahun 2007. Pada tahun 2007 total Flexi Classy dan Flexi Trendy memiliki ARPU sebesar Rp 58.000, akan tetapi menurun pada tahun 2008 menjadi sebesar Rp 41.000. Kecenderungan penurunan ARPU ini diramalkan pada tahun 2010 akan tinggal Rp 35.000 yang disebabkan oleh perang tarif promosi yang dilakukan para operator baru, sehingga memaksa operator lama seperti Flexi juga menurunkan tarifnya. Akan tetapi walaupun ARPU ini turun, tidak terlalu terpengaruh pada operator CDMA sebesar Flexi. Hal ini disebabkan karena operator baru tersebut biasanya masih dalam tahap promosi yang pasti terbatas waktu dan biayanya.

Meskipun ARPU Flexi turun, tetapi Minute of Use Flexi pada tahun 2008 bertambah menjadi 6.056 dibanding tahun 2007 sebesar 4.055. Oleh karena itu, penting bagi Flexi untuk terus mempertahankan bahkan meningkatkan kualitas layanan agar *drop call* dapat semakin ditekan dan jangkauan layanan semakin luas untuk meraih loyalitas pelanggan. Selain itu, dengan memperluas cakupan jaringan layanan Flexi di kawasan timur Indonesia seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, akan memberikan Flexi strategi pertahanan di dalam tren penurunan ARPU yang dihadapi dalam industri telekomunikasi ini.

- *Merunda penerapan teknologi CDMA EV-DO untuk mempertahankan reputasi CDMA sebagai layanan murah.*

Teknologi EV-DO sebenarnya sudah diperkenalkan Telkom Flexi sejak tahun 2005 di Surabaya. Bahkan dalam beberapa kesempatan, termasuk

pameran CDMA 2005 dan 2006 lalu, Telkom Flexi sudah memamerkan kecanggihan teknologi EV-DO seperti untuk *video streaming* lalu lintas di Jakarta dan sekitarnya, dan pemanfaatan modem EV-DO untuk akses internet.

Layanan EV-DO yang digarap Flexi memang belum sepopuler layanan 3G operator GSM. Hal tersebut disebabkan karena banyak persiapan-persiapan yang harus dibenahi, seperti persiapan spektrum dan persiapan teknis lainnya.

Salah satu hal yang masih dipikirkan oleh Flexi adalah perhitungan tarif. Dari segi tarif sebenarnya EV-DO bisa bersaing dengan 3G GSM, akan tetapi, Telkom sendiri tidak menjamin jika layanan EV-DO ini akan lebih murah karena pita frekuensi yang dipakai cukup lebar. Jika EV-DO ini dikeluarkan, maka bukan tidak mungkin jika paradigma masyarakat tentang layanan murah yang diterapkan oleh operator CDMA termasuk Flexi, akan terhapus dari ingatan masyarakat sehingga menurunkan minat untuk, menggunakan CDMA.

Selain itu, teknologi EV-DO ini belum terlihat sebagai sesuatu yang sangat mendesak diterapkan oleh Flexi, disebabkan karena dari 7 juta lebih pelanggan Flexi, hanya sekitar 20 persen saja yang memaksimalkannya sebagai akses data atau internet. Padahal biaya yang dibebankan untuk Flexi PDN ini hanya Rp 5 per kb.

- *Melakukan bundling starter pack Flexi dengan handset untuk mendorong pertumbuhan jumlah pelanggan Flexi.*

Ketatnya persaingan di industri telekomunikasi membuat operator jasa telekomunikasi dan vendor *handphone* berlomba membuat paket *bundling* menarik. Operator telekomunikasi menggandeng vendor *handphone* dengan mengeluarkan *bundling handphone* murah plus kartu perdana (*starter pack*). Kerja sama ini memang menguntungkan keduanya. Untuk operator telekomunikasi otomatis pelanggan mereka bertambah, sedangkan produsen *handphone* mampu melakukan penetrasi pasar.

Bundling ini dikeluarkan hampir semua operator telekomunikasi baik GSM maupun CDMA. Mereka memilih paket di bawah Rp 300.000. Model penjualan ini tidak hanya dilakukan oleh operator-operator baru, tetapi juga operator lama seperti Flexi.

Masih banyaknya masyarakat Indonesia yang belum mempunyai *handphone*, juga merupakan pasar yang besar bagi kedua belah pihak, salah satunya dengan menyediakan *handphone bundling* murah dengan *starter pack*. Selain itu, ponsel *bundling* CDMA masih menjadi pilihan konsumen sebagai ponsel kedua.

Oleh karena itulah dalam rangka upaya untuk menaikkan pertumbuhan jumlah pelanggan, Flexi melakukan *bundling terminal*, yaitu pembelian kartu perdana Flexi dan ponsel CDMA dengan harga murah. Flexi ingin menjangkau kemampuan beli masyarakat, agar bisa memiliki alat komunikasi murah.

Dalam menyediakan paket *bundling* ini Flexi harus selalu waspada dengan operator CDMA lain yang memberikan paket *bundling* yang lebih murah. Flexi sebaiknya bekerjasama dengan *vendor handphone* seperti LG, Nexian, dan ZTE yang menyediakan *handset* CDMA murah. Selain itu, untuk menarik minat pembeli terhadap paket *bundling* Flexi ini selain harga murah, perlu juga diberikan *gimmick* dalam *bundling* tersebut, misalnya pemberian *free starter pack*, bonus pulsa, bonus pemakaian konten gratis selama 1 bulan, dan lain-lain.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Tujuan utama dari penulisan karya akhir ini adalah untuk memformulasikan strategi bersaing untuk Telkom Flexi. Untuk itu, beberapa analisis telah dilakukan sebelumnya agar dapat memformulasikan strategi bersaing yang dapat diimplementasikan oleh Telkom Flexi secara efisien dan efektif. Adapun berbagai hasil analisis tersebut dapat dirangkum sebagai berikut:

1. Hasil analisis lingkungan eksternal menunjukkan beberapa kondisi yang berhubungan langsung dengan industri telekomunikasi CDMA di Indonesia. Beberapa diantaranya adalah jumlah penduduk Indonesia yang besar dengan penetrasi telekomunikasi yang masih rendah, situasi perekonomian Indonesia yang menyebabkan telekomunikasi murah menjadi semakin populer, serta terjadinya peningkatan pertumbuhan pelanggan CDMA.
2. Analisis industri berdasarkan *Five Forces* model milik Michael E. Porter mengindikasikan bahwa tingkat persaingan pada industri telekomunikasi CDMA di Indonesia relatif tinggi. Tingginya intensitas persaingan ini disebabkan dengan adanya produk substitusi, kuatnya daya tawar pembeli dan pemasok, serta pangsa pasar yang sudah didominasi oleh tiga operator besar CDMA. Dengan situasi ini, membuat para operator termotivasi untuk mengembangkan jalan alternatif lainnya untuk mempertahankan keunggulan bersaingnya.
3. Analisis internal perusahaan berdasarkan sumber daya (*resources*), kapabilitas, dan *core competencies* yang dimiliki, dapat disimpulkan bahwa Telkom Flexi memiliki sumber daya yang sangat baik, baik sumber daya yang berwujud (finansial, organisasi, fisik, dan teknologi), maupun sumber daya yang tidak berwujud (manusia, inovasi, dan reputasi). Dikarenakan Telkom Flexi memiliki berbagai kapabilitas yang bersifat

bernilai, langka, sulit untuk ditiru, dan tidak dapat digantikan. Implikasi dari hal di atas adalah Telkom Flexi akan dapat mempertahankan keunggulan bersaing.

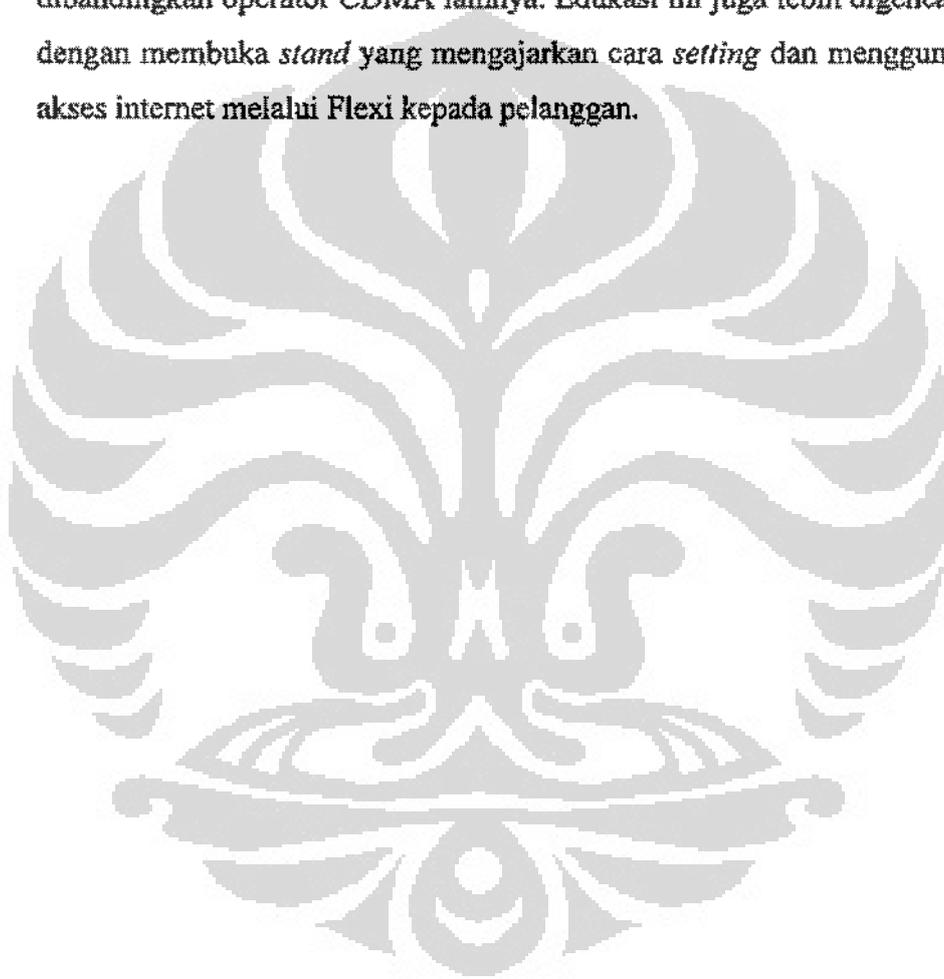
5.2 Saran

Sebagai suatu bagian dari analisis SWOT, berbagai peluang dan ancaman dapat teridentifikasi dengan melakukan analisis industri. Secara bersamaan, bagian lain dari analisis SWOT, dimana kekuatan dan kekurangan Telkom Flexi juga dapat teridentifikasi dengan melakukan analisis internal perusahaan. Berdasarkan analisis SWOT, beberapa rekomendasi tersebut di bawah ini dapat dipertimbangkan:

1. Kawasan Timur Indonesia (KTI) merupakan wilayah dengan potensi pasar yang besar dan penetrasinya belum serius dilakukan oleh para operator CDMA. Dengan kekuatan yang dimiliki Telkom Flexi, maka Telkom Flexi seharusnya mampu untuk mengembangkan cakupan jaringan layanan di wilayah ini. Beberapa hal lain yang menjadi alasan untuk mengembangkan cakupan layanan di KTI adalah untuk mengkompensasi penurunan ARPU dengan cara meningkatkan basis pelanggan baru di KTI.
2. Salah satu kelebihan Flexi adalah lebih beragamnya fitur layanan yang dimiliki. Beragamnya fitur layanan yang dimiliki Flexi adalah berkat semakin maraknya bisnis konten dan perusahaan penyedia konten. Ternyata konten ini semakin disukai oleh pelanggan Flexi, hal ini dibuktikan dengan kontribusi pendapatan Flexi dari bisnis konten yang diperkirakan akan melonjak sebesar 15 persen untuk tahun ini. Akan tetapi untuk semakin memberikan layanan yang memuaskan bagi pelanggan, Flexi sebaiknya melakukan survey konten apa saja biasanya yang paling dicari dan di *download* oleh pelanggan. Serta juga menyelenggarakan suatu kerjasama dengan perusahaan penyedia konten untuk dapat memberikan fasilitas konten yang lebih murah bagi pelanggan.

3. Divre II dan Divre III merupakan wilayah dengan potensi pasar terbesar. Kelemahan Flexi dengan pangsa pasar yang rendah di kedua Divre ini disebabkan karena terlambatnya migrasi frekuensi dari 1900 ke 800. Tetapi migrasi ini selesai pada awal tahun 2008, diharapkan jumlah pelanggan akan semakin meningkat. Untuk mendukung hal tersebut dalam meraih pangsa pasar di Divre ini, Flexi mengadakan promosi tarif murah. Selain itu, untuk menghindarinya berpindahnya pelanggan setelah promosi ini berakhir, sebaiknya Flexi juga terus menerus memperbaiki memperbaiki kualitas layanan, misalnya dengan penambahan infrastruktur BTS, *customer service* yang cepat tanggap, dan tidak membanjiri pelanggan dengan SMS iklan.
4. Sebagian besar pelanggan Flexi adalah pelanggan untuk produk pra bayar. Hal ini menyebabkan ketergantungan Flexi yang tinggi kepada produk pra bayar ini. Padahal, ARPU untuk pelanggan pasca bayar sebenarnya lebih besar daripada ARPU pelanggan pra bayar. Untuk itu, sebaiknya Flexi melakukan strategi tersendiri untuk meningkatkan basis pelanggan pasca bayar. Salah satu cara yang dapat diambil adalah dengan memantau penggunaan pulsa dari pelanggan pra bayar yang potensial secara berkala. Bila ada pelanggan pra bayar yang setiap bulannya menghabiskan pulsa sampai dengan nilai tertentu, misalnya Rp 200.000, maka Flexi harus secara aktif menawarkan kepada pelanggan tersebut untuk migrasi menjadi pelanggan pasca bayar. Flexi juga perlu melakukan edukasi kepada calon pelanggan, keuntungan-keuntungan yang akan diperoleh pelanggan bila menjadi pelanggan pasca bayar, akan lebih besar daripada pelanggan pra bayar.
5. Teknologi CDMA2000 1xEV-DO yang memiliki kecepatan transfer data yang tinggi, mencapai 2,4 mega bit per detik (mbps), belum terlalu diperlukan. Hal tersebut dikarenakan selain tarif yang masih lebih mahal, dengan layanan transfer data yang dimiliki Flexi saat ini pun, baru kurang dari 15% dari pelanggan Flexi yang memanfaatkannya. Flexi yang menggunakan teknologi CDMA2000 1xRTT sebenarnya memiliki

kemampuan untuk layanan kecepatan transfer data sampai dengan 153 kbps, tetapi saat ini layanan tersebut baru dibuka pada kecepatan efektif 30 hingga 70 kbps. Untuk itu, agar lebih memaksimalkan kualitas layanan transfer data tersebut yang digunakan untuk akses internet, Flexi sebaiknya membuka kecepatan layanan tersebut secara penuh sampai 153 kbps. Setelah kualitas membaik, perlu diadakan kembali edukasi kepada pasar perihal tarif transfer data Flexi yang relatif lebih murah dan lebih cepat dibandingkan operator CDMA lainnya. Edukasi ini juga lebih digencarkan dengan membuka *stand* yang mengajarkan cara *setting* dan menggunakan akses internet melalui Flexi kepada pelanggan.



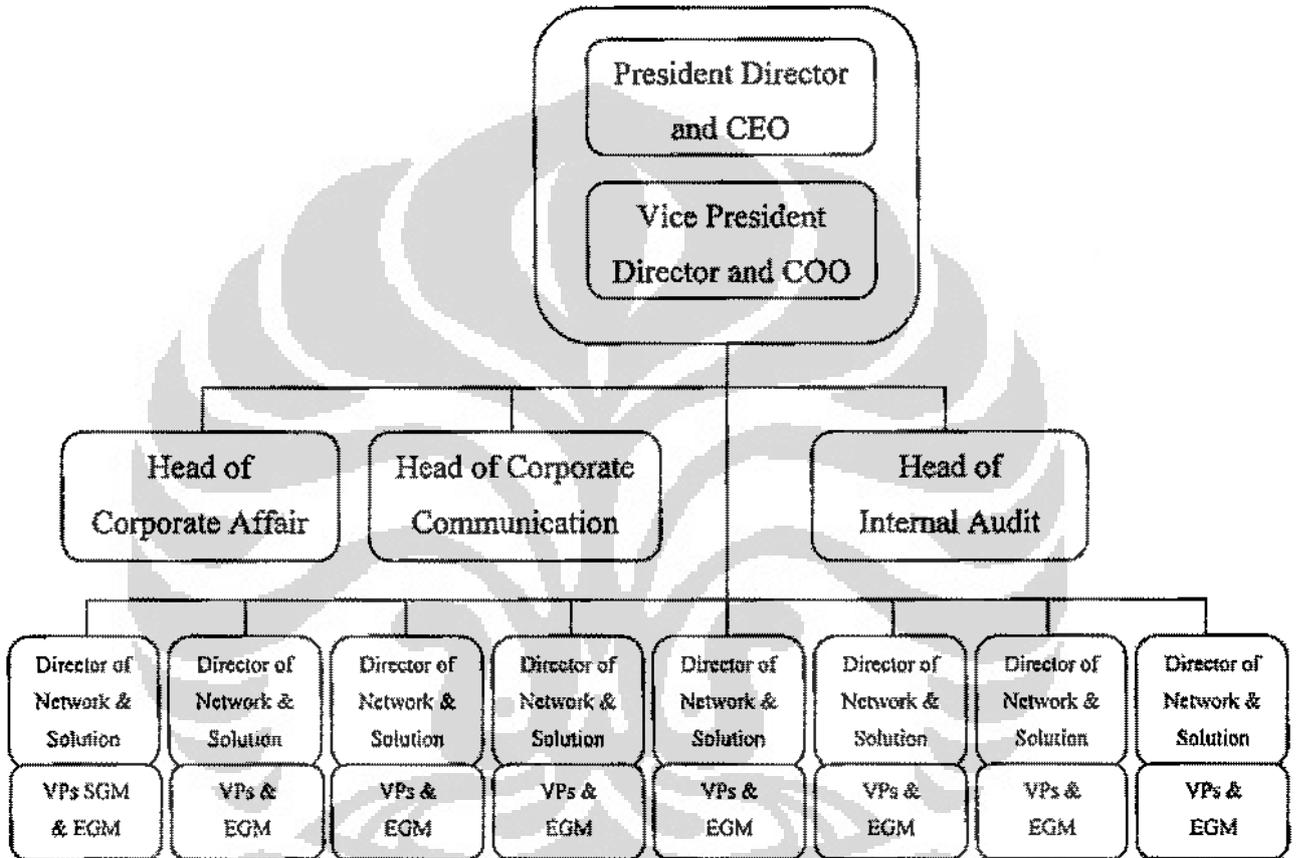
DAFTAR PUSTAKA

- Hoskisson, Robert E., Michael A. Hitt, & Jeffrey S. Harrison (2008). *Competing for Advantage*. Mason: Thomson South-Western.
- Wheelen, Thomas L. & J. David Hunger (2006). *Strategic Management and Business Policy*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kluver, Cornelis A. & John A. Pearce II (2006). *Strategy: A View from the Top (An Executive Perspective)* (2nd ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Carpenter, Mason A. & Wm. Gerard Sanders (2007). *Strategic Management: A Dynamic Perspective*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- David, Fred R. (2006). *Manajemen Strategis: Konsep* (10th ed.) (Ichsan Stiyo Budi, Penerjemah). Jakarta: Penerbit Salema Empat.
- Boyd, Walker, Larreche (1998). *Marketing Management: Strategi Approach with Global Orientation*. New York: Mc Graw Hill.
- PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Annual Report 2007.
- CDB Telkom & Spire Ind. 2008.
- PT Telekomunikasi Indonesia Tbk., Info Memo Q2 2008.
- Usnodo, Isno. (2008, September 8). PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.: Bukan Sekadar Industri Telekomunikasi. *Warta Ekonomi*, 64.
- Corry & Syam. (2008, September). Telkom Knowledge Enterprise. *Business Review*, 14.

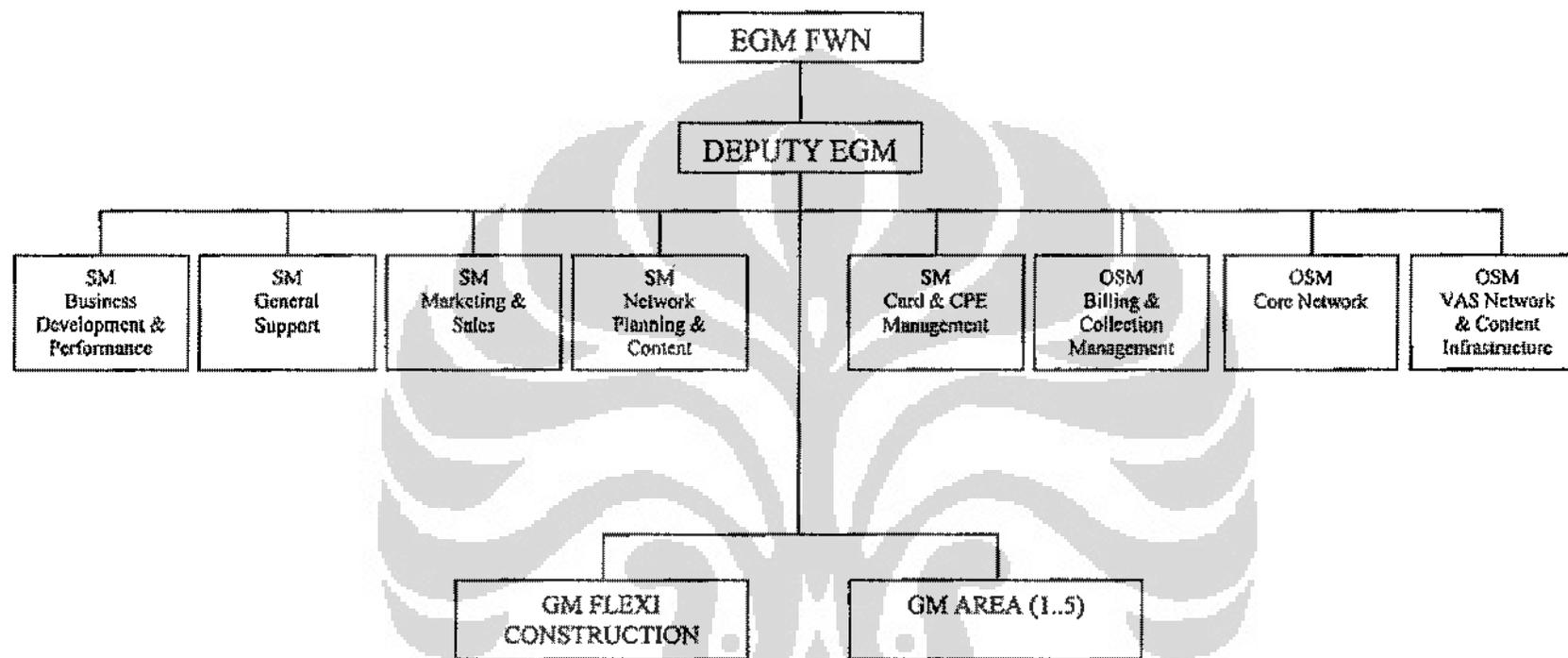
LAMPIRAN

Lampiran A – Struktur Organisasi

A.1 Struktur Organisasi PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.



A.2 Struktur Organisasi Divisi *Fixed Wireless Network (FWN)*



L-2

Lampiran B – Perhitungan Bobot (*Weight*) Matriks IFAS dan EFAS

Keterangan:

- Berikut ini adalah tabel skala (derajat nilai) untuk menentukan satu variabel lebih penting dari variabel lain.

Skala	Arti
1	Sangat kurang penting
2	Kurang penting
3	Rata-rata
4	Penting
5	Sangat Penting

B.1 Perhitungan Bobot Matriks IFAS Flexi

Internal Strategic Factors	Responden									Nilai Modus	Weight	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Kekuatan (Strengths)												
Kemudahan untuk mendapatkan pinjaman modal	1	5	1	5	1	2	1	2	1	1.00	0.03	
Memiliki ragam fitur layanan yang lebih banyak	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5.00	0.13	
Memiliki pangsa pasar terbesar di industri telekomunikasi CDMA di Indonesia (lebih dari 50%)	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5.00	0.13	
Peran teknologi informasi untuk efisiensi biaya dan pertumbuhan bisnis	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4.00	0.10	
Sumber daya manusia yang kompeten dan berpengalaman	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4.00	0.10	
Budaya perusahaan yang mendukung <i>knowledge sharing</i> antar karyawan	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4.00	0.10	
Memiliki jaringan layanan telekomunikasi CDMA terluas di Indonesia	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	0.13	
Kelemahan (Weaknesses)												
Ketergantungan terhadap basis pelanggan pra bayar cukup tinggi	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4.00	0.10	
Terjadi tren penurunan jumlah <i>Average Revenue Per User</i> (ARPU)	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3.00	0.08	
Pangsa pasar yang rendah di wilayah Divre II dan Divre III	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3.00	0.08	
Masih adanya <i>drop call</i>	4	1	2	1	1	1	1	1	2	1.00	0.03	
Total Scores										39	1	

B.2 Perhitungan Bobot Matriks EFAS Flexi

External Strategic Factors	Responden									Nilai Modus	Weight
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Peluang (Opportunities)											
Potensi pasar yang masih banyak untuk meningkatkan jumlah basis pelanggan (terutama di kawasan timur Indonesia)	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5.00	0.15
Semakin banyaknya pilihan telepon genggam dengan harga yang terjangkau	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4.00	0.12
Tren pengguna layanan telekomunikasi CDMA yang masih meningkat	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4.00	0.12
Meningkatkan basis pelanggan korporat	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3.00	0.09
Pertumbuhan bisnis konten	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5.00	0.15
Ancaman (Threats)											
Tarif GSM yang semakin murah	1	1	2	1	2	1	1	4	2	1.00	0.03
Persaingan tarif dengan operator CDMA lain	3	2	2	3	2	2	3	4	2	2.00	0.06
Belum menggunakan teknologi CDMA2000 EV-DO	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3.00	0.09
Ancaman krisis ekonomi	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3.00	0.09
Pertumbuhan jumlah pelanggan yang lebih rendah dibanding operator CDMA lain	4	3	3	2	2	3	3	4	4	3.00	0.09
Total Scores										33	1

Lampiran C – Perhitungan *Rating* Matriks IFAS dan EFAS

Keterangan:

- Berikut ini adalah tabel skala (derajat nilai) untuk menentukan kuat atau tidaknya suatu pernyataan.

Skala	Arti
1	Sangat kurang kuat
2	Kurang kuat
3	Rata-rata
4	kuat
5	Sangat Kuat

C.1 Perhitungan *Rating* Matriks IFAS Flexi

Internal Strategic Factors	Responden									Nilai Modus
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Kekuatan (<i>Strengths</i>)										
Kemudahan untuk mendapatkan pinjaman modal	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3.00
Memiliki ragam fitur layanan yang lebih banyak	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4.00
Memiliki pangsa pasar terbesar di industri telekomunikasi CDMA di Indonesia (lebih dari 50%)	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4.00
Peran teknologi informasi untuk efisiensi biaya dan pertumbuhan bisnis	3	5	3	4	4	4	3	3	3	3.00
Sumber daya manusia yang kompeten dan berpengalaman	5	3	4	3	4	3	4	3	3	3.00
Budaya perusahaan yang mendukung <i>knowledge sharing</i> antar karyawan	4	3	3	3	4	3	4	3	5	3.00
Memiliki jaringan layanan telekomunikasi CDMA terluas di Indonesia	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)										
Ketergantungan terhadap basis pelanggan pra bayar cukup tinggi	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3.00
Terjadi tren penurunan jumlah <i>Average Revenue Per User</i> (ARPU)	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3.00
Pangsa pasar yang rendah di wilayah Divre II dan Divre III	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3.00
Masih adanya <i>drop call</i>	3	1	3	1	1	1	2	1	3	1.00
Total Faktor Internal										35

C.2 Perhitungan *Rating* Matriks EFAS Flexi

External Strategic Factors	Responden									Nilai Modus
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Peluang (<i>Opportunities</i>)										
Potensi pasar yang masih banyak untuk meningkatkan jumlah basis pelanggan (terutama di kawasan timur Indonesia)	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5.00
Semakin banyaknya pilihan telepon genggam dengan harga yang terjangkau	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4.00
Tren pengguna layanan telekomunikasi CDMA yang masih meningkat	3	4	3	3	4	5	4	3	5	3.00
Meningkatkan basis pelanggan korporat	2	3	2	3	2	3	2	4	3	2.00
Pertumbuhan bisnis konten	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4.00
Ancaman (<i>Threats</i>)										
Tarif GSM yang semakin murah	2	1	2	1	2	2	1	3	2	2.00
Persaingan tarif dengan operator CDMA lain	3	2	2	3	2	2	3	4	2	2.00
Belum menggunakan teknologi CDMA2000 EV-DO	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3.00
Ancaman krisis ekonomi	2	3	2	2	4	2	2	3	3	2.00
Pertumbuhan jumlah pelanggan yang lebih rendah dibanding operator CDMA lain	4	3	3	2	2	3	3	4	4	3.00
Total Faktor Eksternal										30