

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Persaingan antara perusahaan sejenis pada umumnya merupakan kekuatan terbesar dalam lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan oleh suatu perusahaan dapat berhasil jika perusahaan tersebut memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan dengan strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Teori Shumpter¹ menjelaskan bahwa dalam suatu mekanisme pasar, terdapat dua jenis perusahaan, yaitu perusahaan yang ingin menjadi *leader* dalam melakukan aksi dan perusahaan yang hanya ingin menjadi *follower* dan *imitator* dari perusahaan *leader*.

Dewasa ini, industri telekomunikasi telah mengalami pertumbuhan pasar yang sangat kompetitif. Seiring dengan semakin derasnya arus globalisasi, yang di dalamnya dituntut adanya pertukaran informasi yang semakin cepat antar daerah dan negara, membuat peranan telekomunikasi menjadi sangat penting. Kondisi geografis Indonesia yang merupakan negara kepulauan dengan luas total lebih dari 1,8 juta km persegi dan jumlah penduduk diatas 200 juta jiwa dimana 63%nya adalah penduduk dengan masa usia produktif dan tingkat GDP per capita US\$ 1.200, merupakan pasar yang sangat potensial bagi industri telekomunikasi. Ditambah adanya proyeksi pertumbuhan jumlah pelanggan jasa telekomunikasi hingga akhir tahun 2010 baik itu telekomunikasi jaringan tetap (*fixed line*) maupun seluler (*mobile*).²

Perkembangan dibidang dunia informasi saat ini begitu cepat bergerak, baik dilihat dari isi maupun teknologi yang digunakan untuk menyampaikan informasi. Teknologi

¹ Grimm, Curtis M. (1997) "Strategy as Action: Industry Rivalry and Coordination", South Western College.

² Corporate Presentation PT Telkom – March 1st, 2006.

telekomunikasi pun merupakan teknologi yang cepat berkembang, seiring dengan berkembangnya industri elektronik dan komputer. Saat ini tren teknologi komunikasi mengarah dari teknologi analog ke teknologi digital. Teknologi digital mampu untuk mengakomodasi tiga sampai empat kali lebih banyak pelanggan dibandingkan dengan teknologi analog. Teknologi digital memberikan keuntungan bagi para pelaku bisnis dalam industri telekomunikasi, sebab teknologi ini mampu menghemat biaya operasional perusahaan. Keunggulan lainnya adalah kemampuan memberikan layanan data bergerak (*mobile data service*) yang berguna untuk mentransfer data dari satu titik ke titik yang lain. Contohnya adalah teknologi SMS (*Short Messaging Service*) dan teknologi GPRS (*General Pocket Radio Service*) yang memungkinkan seseorang mengirimkan gambar dan suara atau mengakses situs WAP (*Wireless Application Protocol*). Dari sini dapat diambil kesimpulan bahwa persaingan dalam sebuah pasar didorong oleh perkembangan teknologi, dimana masing-masing perusahaan berlomba-lomba untuk melakukan inovasi teknologi dalam rangka meningkatkan efisiensi produk dan meningkatkan keuntungan dalam industri yang kompetitif (Gruber, 2001)

Faktor politik, pemerintah, dan hukum dapat menjadi peluang atau ancaman utama untuk perusahaan besar maupun kecil. Perubahan dalam undang-undang, peraturan antitrust, tarif pajak, dan aktivitas kerjasama dapat mempengaruhi perusahaan secara signifikan (David, 2006). Adanya regulasi baru mengenai interkoneksi, menjadi salah satu faktor yang memberikan peluang bagi para pemain baru untuk turut memanaskan persaingan. Regulasi mengenai interkoneksi ini telah ditetapkan dalam Peraturan Menteri No 8/Per/M.KOMINFO/02/2006. Regulasi interkoneksi adalah regulasi yang mengatur beban biaya sebagai akibat adanya keterhubungan antar jaringan telekomunikasi yang berbeda, dan atau ketersambungan jaringan telekomunikasi dengan perangkat pemilik penyelenggara jasa telekomunikasi. Sebelum regulasi ini ditetapkan, proses

penyelenggaraan interkoneksi di Indonesia menggunakan skema *revenue sharing* (membagi tarif pungut berdasarkan persentase tertentu serta berdasarkan komponen jaringan yang terlibat dalam penyaluran panggilan interkoneksi), yang mendorong persaingan yang tidak sehat. Dimana skema *revenue sharing* digunakan sebagai alat untuk menghambat pemain baru. Dengan adanya regulasi yang baru, interkoneksi didasarkan pada biaya atau skema *cost-based* (biaya interkoneksi dihitung dengan memasukkan biaya yang relevan dan bersifat *incremental* atas penyediaan layanan interkoneksi), dengan tujuan mendorong pertumbuhan akses dari industri telekomunikasi yang kompetitif dan meningkatkan pertumbuhan panggilan.³

Berdasarkan indikasi-indikasi di atas, memungkinkan jika perusahaan-perusahaan operator seluler di Indonesia berusaha memperkuat posisi persaingan mereka dalam kompetisi yang semakin meningkat di tengah kesempatan usaha yang semakin berlimpah.

Telah dijelaskan sebelumnya, bahwa dalam suatu mekanisme pasar, terdapat dua jenis perusahaan, yaitu perusahaan melakukan aksi dan respon. Aksi didefinisikan sebagai tindakan awal yang dilakukan oleh sebuah perusahaan, yang mendahului para pesaing mereka. Sedangkan respon adalah tindakan balasan sebagai dampak dari adanya aksi, yang dilakukan perusahaan untuk bertahan atau meningkatkan profit di industri tersebut (Chen, 1992; Chen dan MacMillan, 1992). Berdasarkan studi yang telah dilakukan sebelumnya, ukuran organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi hubungan antara strategi dan kinerja perusahaan. Aksi dan reaksi yang dilakukan oleh sebuah perusahaan berbeda pada tiap levelnya (Miller dan Chen, 1994; Chen dan Hambrick, 1994). Karakteristik aksi perusahaan dapat dilihat dari tiga hal yaitu *propensity for action*, *action execution speed*, dan *action visibility*. Sedangkan reaksi dapat dilihat dari *responsiveness*, *response announcement speed*, *response execution speed*, dan *response visibility* (Chen dan

³ Tim Penulis, "Konsultasi Publik tentang Interkoneksi Berbasis Biaya: Mendorong Pertumbuhan Akses dan Efisiensi Industri Telekomunikasi," Ditjen Postel.

Hambrick, 1995). Salah satu contoh aksi dan respon yang dilakukan oleh perusahaan telekomunikasi di Indonesia terlihat pada fenomena perang harga yang terjadi sepanjang tahun 2007.⁴ Adanya pengurangan harga dalam tarif telepon dan sms, mulai dari pengurangan harga dalam tarif per-detik hingga *free calls* menjadi senjata utama bagi para *provider* lama maupun *provider* baru dalam industri telekomunikasi untuk masuk dalam persaingan. Para pemain pasar saling berbalas menggunakan strategi yang sama, walaupun masih ada strategi pemasaran lain yang dapat digunakan, seperti pemberian layanan baru, peningkatan fitur produk, dan peningkatan kualitas merek.

Di Indonesia, studi yang mempelajari mengenai masalah aksi dan respon antara perusahaan besar dan perusahaan kecil dalam industri telekomunikasi ini sangat terbatas. Pentingnya informasi mengenai aksi dan respon bagi para pengambil keputusan, memotivasi peneliti untuk meneliti perilaku kompetitif dari perusahaan besar dan kecil, khususnya dalam industri telekomunikasi, mengingat industri ini memiliki kemajuan yang sangat pesat di Indonesia. Selain itu, penelitian ini juga termotivasi untuk melihat hubungan dari aksi dan reaksi dengan kinerja perusahaan. Diharapkan, penelitian ini mampu memberikan pandangan baru bagi para akademisi dalam mempelajari perilaku kompetisi perusahaan dan para praktisi di Indonesia dalam membuat dan mengimplementasikan strategi perusahaan.

I.2 Perumusan Masalah

Seperti yang diketahui, bahwa persaingan antara perusahaan sejenis pada umumnya merupakan kekuatan terbesar dalam lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan oleh suatu perusahaan dapat berhasil jika perusahaan tersebut memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan dengan strategi yang dijalankan perusahaan pesaing.

⁴ Pradopo, "Bagaimana Menghadapi Perang Harga?", *Marketing Online*, 17 Des 2007.

Dalam mekanisme pasar, terdapat dua jenis perusahaan, yaitu perusahaan yang ingin menjadi leader dalam melakukan aksi dan ada juga perusahaan yang hanya ingin merespon, menjadi *follower* dan *imitator* dari perusahaan leader. Aksi adalah tindakan awal yang dilakukan oleh sebuah perusahaan yang mendahului para pesaing mereka. Sedangkan respon adalah tindakan balasan sebagai dampak dari adanya aksi, yang dilakukan perusahaan untuk bertahan atau meningkatkan profit di industri tersebut (Chen, 1992; Chen dan MacMillan, 1992). Perusahaan kecil pada umumnya lebih atraktif dibandingkan perusahaan besar dalam mengawali terjadinya perilaku kompetitif dan lebih cepat mengimplementasikan perilaku kompetitif sebagai tindakan awal, sebaliknya perusahaan besar lebih cepat bereaksi bila mendapatkan serangan dari pihak lawan (Miller dan Chen, 1994; Chen dan Hambrick, 1995). Berdasarkan kerangka teori di atas, maka penelitian ini bermaksud untuk mengangkat perilaku-perilaku kompetitif sebagai aksi dan reaksi yang dilakukan oleh perusahaan besar maupun kecil sebagai strategi dalam mempertahankan posisi dalam industri yang semakin kompetitif dan meningkatkan kinerja perusahaan.

I.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan penjelasan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana perbedaan aksi dan respon dari perusahaan kecil dan perusahaan besar pada industri telekomunikasi.
2. Untuk mengetahui hubungan aksi dan respon dari perusahaan kecil dan besar dengan kinerja perusahaan.

I.4 Manfaat Penelitian

I.4.1 Signifikansi Akademis

Dari sisi signifikansi akademis, penelitian ini akan melihat perbedaan aksi dan respon sebagai perilaku kompetitif dari perusahaan besar maupun kecil. Serta melihat hubungan aksi dan respon yang dilakukan oleh perusahaan besar maupun kecil terhadap kinerja perusahaan. Pada penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa perusahaan kecil pada umumnya melakukan aksi awal untuk menyerang pesaing agar dapat bersaing dalam industri yang kompetitif (MacMillan, 1980), sedangkan perusahaan besar lebih melakukan tindakan yang responsif, untuk tetap menjaga reputasi mereka (Fombrun dan Shanley, 1990). Penelitian ini dilakukan untuk melihat apakah teori ini relevan dengan kondisi Indonesia saat ini.

I.4.2 Signifikansi Praktis

Dari sudut pandang praktis, penelitian ini diharapkan nantinya dapat memberikan masukan kepada para pengambil keputusan dalam perusahaan mengenai strategi perusahaan, khususnya terkait dengan aksi dan respon yang harus dilakukan untuk tetap dapat bersaing dalam suatu industri yang kompetitif. Hasil penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan pemahaman mengenai keterkaitan antara perilaku kompetitif dalam melakukan aksi dan respon dengan kinerja perusahaan, sehingga para pengambil keputusan dapat menentukan strategi yang menguntungkan secara akurat.

I.5 Sistematika Penelitian

Skripsi ini akan dibagi dalam beberapa bab yang dijelaskan sebagai berikut. Bab pertama akan berisi mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan, manfaat, dan sistematika dari penulisan penelitian. Bab kedua berisi kerangka pemikiran teoritis dari teori signifikansi ukuran perusahaan, teori interaksi kompetitif: aksi dan reaksi, dan teori

karakteristik aksi dan reaksi sebuah perusahaan. Bab tiga akan berisi tentang penjelasan mengenai data, metodologi pengambilan *sample*, definisi variabel, dan metodologi pengolahan data. Bab keempat berisi tentang hasil penelitian dan bab kelima berisi kesimpulan, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dan saran bagi penelitian selanjutnya.

