

BAB IV ANALISIS

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode penelitian deskriptif. Yaitu dengan mendeskripsikan lingkungan eksternal dan internal Telkom pada kurun waktu sampai dengan tahun 2008 dan menganalisis apakah hasil analisis ini sesuai (*align*) dengan strategi bisnis yang telah ditetapkan oleh Telkom. Pembahasan strategi Telkom dipaparkan (dieksplorasi) secara deskriptif.

Pada kegiatan analisis internal dan eksternal serta memformulasikannya ke dalam beberapa matriks, penulis melakukannya dengan pendekatan assesment yang diikuti oleh 3 (tiga) assesor dari karyawan setingkat manager bidang marketing, analisis data management dan *corporate planning*.

4.1 Analisis Visi dan Misi Perusahaan

Visi misi memainkan peranan penting dalam memberikan strategic guidelines bagi seluruh orang di dalam organisasi, begitu juga bagi PT Telkom. Visi misi PT Telkom :

Bila dilihat pada rumusan visi dan misi Telkom, terdapat 2 (dua) *strategic lines* inti dalam rumusan ini, yaitu :

1. Dari pernyataan visi, dengan kata kunci "*Leading player in the region*" dan "*Infocom*".
2. Dari pernyataan misi, dengan kata kunci "*one stop Infocom services*", "*excellent quality*", "*competitive price*", "*to be role model as best managed Indonesian corporation*".

Yang pertama, "*leading infocom player in the region*" mengandung makna bahwa Telkom akan menjadi pemain terkemuka dalam industri telekomunikasi di tingkat regional Asia. Sesuai dokumen Telkom Korporat Strategic Scenario 2003-2008, bahwa ukuran untuk "*leading*" atau "terkemuka" tersebut ada 2 (dua) yaitu ; ukuran finansial, berupa nilai pasar dari perusahaan

(*market value of company*) dan ukuran non finansial yaitu produktivitas karyawan (*employee productivity*).

Manajemen Telkom melihat bahwa nilai perusahaan yang dipersepsi oleh pasar merupakan ukuran yang tepat karena nilai pasar sebuah perusahaan adalah kristalisasi dari banyak kondisi fundamental perusahaan sekaligus representasi dari prospek perusahaan tersebut di masa mendatang. Memang masih ada biasanya karena juga dipengaruhi oleh kondisi industri dan kondisi lingkungan makro, namun ukuran ini masih dinilai sebagai ukuran yang paling mewakili.

Nilai perusahaan diperbandingkan dengan operator yang sejenis di tingkat regional sebagai benchmark untuk mengukur kinerja perusahaan. Jadi dari tahun ke tahun Telkom melakukan benchmark secara finansial berdasarkan laporan analis di bursa dengan pemain-pemain regional tertentu untuk melihat seberapa solid kinerja Telkom dibandingkan perusahaan lain.

Untuk menyeimbangi, ukuran non finansial juga diukur yaitu produktivitas karyawan. Dari produktivitas karyawan harus diakui bahwa Telkom masih tertinggal jauh dari para pesaing regional. Sebagai gambaran, data produktivitas karyawan Telkom tahun 2004 masih sekitar 255 pelanggan per karyawan, sementara pesaing regional umumnya sudah berkisar 500 hingga 600. Telkom menargetkan tahun 2008-2009 akan berada di atas 600.

Untuk mewujudkan target yang tidak mudah ini, ada 2 (dua) hal yang dilakukan Telkom secara terus menerus, yaitu pertama, menaikkan pelanggan baik kuantitas maupun kualitasnya. Telkom menargetkan peningkatan pelanggan baru sebanyak 1-1,5 juta setiap tahunnya. Kedua, dengan melakukan downsizing karyawan dengan pola win-win antara perusahaan dan karyawan. Sehingga, dengan melakukan peningkatan *subscriber* dan *downsizing* karyawan, Telkom optimis dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

Kata kunci ke dua di dalam visi Telkom adalah, "*Infocom*". Kata kunci ini memiliki arti yang sangat mendasar dan strategis karena mencerminkan hasil dari upaya Telkom untuk mereposisi bisnisnya dari hanya sekedar POTS menjadi

penyedia layanan informasi dan komunikasi yang luas dan komprehensif mulai dari POTS, layanan mobile (mobile services) dan layanan multimedia seperti internet, TV kabel dan lain-lain.

Melalui reposisi ini, Telkom menempatkan diri sebagai penyelenggara total layanan dan jaringan *Full Network Service Provider* (FNSP) dengan konsep layanan "*one stop services*". Dengan reposisi ini membawa implikasi yang sangat luas pada seluruh aspek pengelolaan Telkom mulai dari strategi korporat, pengembangan sumber daya manusia, system dan struktur organisasi, hingga budaya perusahaan.

Sementara dari rumusan misi, terdapat beberapa *strategic guidelines* yang tercermin dari empat kata kunci, "*excellent services*", "*competitive price*" dan "*role model*". Ini mengandung arti bahwa:

Pertama, untuk menjadi pemain terkemuka di tingkat regional, Telkom harus memberikan layanan Infocom yang *excellent* (terbaik, unggul dan berkelas dunia) dengan harga yang kompetitif dan menyediakan solusi yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan secara menyeluruh (*one stop services*, semua layanan infocom dapat dipenuhi dengan hanya menghubungi Telkom melalui sinergi Telkom Group).

Dalam mencapai layanan yang *excellent* ini upaya Telkom difokuskan pada pencapaian *service level guarantee* (SLG), *network liability*, *quality of services* (QoS) dan *value-added services* (VAS). Dan yang terpenting adalah format layanan yang bersifat *customer centric* yang tercermin pada proses pelayanan (*customer care*), pengembangan produk (R&D), penyampaian layanan (*delivery*) dan pelaksanaan *customer relationship management* (*customer acquisition, retention, dan penetration*) kepada tiga segmen pasar utama yaitu pelanggan residensial, korporasi dan *other license operator* (OLO).

Kedua. Telkom juga mengembangkan dan mengimplementasikan teknologi terbaik di dunia untuk mengefektifkan proses bisnis dan aktivitas organisasi. Sampai saat ini Telkom telah secara baik mengimplementasikan

Universitas Indonesia

enterprise software (ES) Finance & Controlling, system dasar *Human Resource Management* sampai *CBHRM*, dan yang terpenting adalah *Customer Relationship Management (CRM)* sudah dijalankan sejak tahun 2005.

Ketiga, untuk memberikan harga yang kompetitif, Telkom selalu berupaya agar mampu menciptakan produk dan layanan melalui *operational excellence*. Percuma saja bagi Telkom menjadi perusahaan telekomunikasi tertua di Indonesia, jika tidak mampu beroperasi secara efisien dan memberikan harga layanan yang kompetitif dibandingkan dengan pesaing.

Yang terakhir adalah bahwa dengan semua unsur tersebut di atas ditambah pengelolaan SDM Telkom yang unggul (*human capital*), diharapkan Telkom dapat menjadi *role model* pengelolaan perusahaan terbaik di Indonesia.

4.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Dalam melakukan analisis lingkungan eksternal, pendekatan yang digunakan yaitu analisis lingkungan makro yang meliputi analisis terhadap aspek teknologi, ekonomi, sosial budaya dan analisis industri dengan menggunakan model *Five Forces* dari Michael Porter.

4.2.1 Analisis Lingkungan Makro : Teknologi

Perkembangan teknologi modern ditandai dengan dimulainya era digitalisasi. Kecanggihan teknologi digital telah memungkinkan manusia untuk berkreasi tanpa batas. Disini terjadi suatu paradoks, di satu sisi terjadi konvergensi dimana seluruh produk menjadi satu kesatuan, di sisi lainnya jumlah layanan yang dapat disediakan menjadi tidak terbatas. Substitusi jasa dan produk menjadi lebih banyak. Akibatnya kekuatan operator terhadap konsumen menjadi melemah.

Munculnya teknologi baru yang lebih canggih dan kaya yaitu internet; jaringan yang menjangkau seluruh dunia dan menggunakan IP (*Internet Protocol*) sebagai basis aliran informasinya. Perkembangan teknologi berbasis IP ini kemudian memicu perkembangan pasar yang kemudian dikenal dengan *digital economy*. Layanan multimedia menjadi *second curve* bagi industri telekomunikasi

setelah POTS (layanan audio melalui telepon/*fixed wireline*) yang tidak lagi mampu memberikan kontribusi pertumbuhan yang berarti, bahkan cenderung stagnasi.

Salah satu strategi yang dilakukan *incumbent operator* adalah melakukan perluasan, pengembangan dan modernisasi jaringan *wireline* yang dikenal dengan nama *Next Generation Network (NGN)* yakni membangun jaringan serat optik berskala nasional untuk peningkatan kapasitas dan kualitas jaringan backbone dengan alokasi dana yang tidak sedikit. Berkat *NGN*, *enhancement* layanan multimedia yang kemudian dikenal luas dengan nama ICT berhasil menggabungkan telepon-fax-komputer-satelit-TV di dalam jejaring yang menggunakan system digital *ISDN (Integrated System Digital Network)* dan *ADSL* untuk mengkomunikasikan pesan suara (*voice*), data dan gambar (*image*) melalui kabel tembaga yang sudah ada dengan kapabilitas pita lebar (*broadband*).

Bagi Telkom, Indosat dan provider lain yang dikenal sebagai incumbent operator telekomunikasi berbasis kabel, membangun *NGN* menjadi bagian yang sangat krusial bila tidak ingin tertinggal oleh pesatnya pertumbuhan dan penetrasi perkembangan teknologi seluler dan *Voice over IP*, apalagi teknologi *wireless* saat ini sudah sangat memungkinkan untuk mengadopsi teknologi VoIP dalam layanan seluler multimedia.

Konvergensi teknologi ini selanjutnya memicu terjadinya *company convergence* dan *service convergence*. Yang pertama adalah “bersatu” nya para operator, baik melalui aliansi, *partnership* maupun merger dan akuisisi, untuk secara bersama-sama membangun kapabilitas baru yang muncul karena adanya konvergensi teknologi. Sementara yang kedua adalah “bersatu” nya beragam layanan Telekomunikasi yang dipaket dalam rangka memenuhi apa yang diperlukan pelanggan secara *customized*.

4.2.2 Analisis Lingkungan Makro : Ekonomi

Yang dimaksud faktor ekonomi tidak lain adalah apa yang menjadi tuntutan pasar saat ini. Dinamika pasar terjadi karena satu atau sekelompok

konsumen mempunyai variasi kebutuhan terhadap produk dan layanan yang ditawarkan oleh suatu perusahaan. Dalam kapasitasnya sebagai konsumen, mereka cenderung menggunakan seluler dan *e-mail* sebagai solusi yang relevan untuk bekerja, belanja, pergaulan dan hiburan. Oleh karena itu mereka memerlukan kebebasan dalam melakukan pilihan. Bagi pelanggan korporat, variasi kebutuhan pelanggan memungkinkan mereka tidak butuh lagi layanan yang itu-itu saja. Mereka menuntut solusi layanan yang diberikan sesuai dengan kebutuhannya termasuk didalamnya adalah *price package* yang disesuaikan.

Dinamika pasar tersebut tentunya harus diimbangi dengan apa yang menjadi kekuatan pasar itu sendiri saat ini dan ke depan. Berdasarkan data statistik yang dikeluarkan BPS dan Departemen Keuangan tahun 2006, pertumbuhan industri masing-masing segmen sebagai jawaban tuntutan pasar dapat disampaikan seperti pada tabel 4.1.

Dari tabel tersebut terlihat bahwa setiap segmen industri mempunyai tingkat pertumbuhan yang berbeda-beda. Namun demikian prediksi di atas menyatakan satu hal bahwa secara makro, industri tersebut akan berkembang. Informasi tentang pertumbuhan industri tersebut biasanya juga dibarengi dengan informasi faktor kemampuan daya beli si setiap segmen dan sub segmen industri yang diberikan dalam bentuk index.

Tabel 4.1 Prediksi pertumbuhan setiap industri

Industri / Segmen	2006	2007	2008	2009	2010
1 Agriculture (GOV)	2,20%	4,20%	5,20%	5,60%	5,60%
2 Mining and Construction					
a. Mining (MNC)	1,20%	2,40%	3,40%	3,60%	3,60%
b. Construction (MNC)	8,20%	7,40%	8,30%	8,60%	8,60%
c. Total	4,70%	4,90%	5,85%	6,10%	6,10%
3 Manufacturing (MAN)	8,50%	7,80%	8,10%	8,70%	8,70%
4 Finance (FNB)	10,50%	12,30%	11,40%	12,40%	12,40%
5 Trading and Services					
a. Transport and Communication (TNS)	11,40%	15,20%	15,60%	14,50%	14,50%
b. Service (TNS)	5,20%	5,50%	4,90%	5,10%	5,10%
c. Total TNS	9,80%	10,35%	10,25%	9,80%	9,80%
6 Retail Trade	9,20%	10,30%	10,50%	11,20%	11,20%
Average	7,48%	8,31%	8,55%	8,97%	8,97%

Sumber: BPS

BPS memberikan data statistik tentang faktor kemampuan daya beli terhadap pertumbuhan *GDP* yang biasa disebut dengan *index purchasing power*. Index ini berbeda-beda untuk masing-masing industri dan sub industri. Dalam konteks industri telekomunikasi atau infocom, tabel di bawah ini merupakan data *index purchasing power* khusus untuk layanan multimedia yaitu sebagai berikut

Tabel 4.2 *Index Purchasing power* setiap segmen pelanggan

Industri / Segmen	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1 Financial & Banking (FNB)	44,80%	22,74%	31,48%	34,88%	28,80%	20,08%
2 Trading & Service (TNS)	41,82%	19,13%	28,30%	27,57%	22,76%	15,87%
3 Trading & Industrial Park (TIP)	39,26%	19,04%	28,99%	31,50%	26,01%	18,14%
4 Manufacturing (MAN)	36,27%	14,42%	22,37%	24,47%	20,20%	14,09%
5 Government (GOV)	9,39%	7,76%	14,36%	15,75%	13,00%	9,07%
6 Mining and Construction (MNC)	20,05%	9,06%	16,15%	17,16%	14,17%	9,88%
Total Industri	7,48%	8,31%	8,55%	8,97%	8,97%	8,97%

Sumber data : BPS

Dari tabel di atas dapat dikatakan bahwa faktor ekonomi masih sangat mendukung perkembangan industri layanan multimedia. Dengan kata lain bahwa peluang bisnis multimedia masih terbuka lebar. Segmen *Finance and Banking*, *Trading and Service* dan *Trade and Industrial Park* merupakan 3 segmen industri dengan daya beli terbesar terhadap layanan infocom khususnya multimedia.

4.2.3 Analisis Lingkungan Makro : Regulasi

Industri telekomunikasi tidak lepas dari peran pemerintah sebagai regulator karena industri ini menyangkut hajat hidup masyarakat umum. Oleh karenanya, regulasi menjadi faktor penting yang perlu dicermati dan diantisipasi. Tanpa waktu *warming up* lebih dahulu, regulasi telekomunikasi nasional berubah secara dramatis ketika pemerintah memberlakukan undang-undang baru nomor 36 tahun 1999 untuk merespon global market.

Undang-undang memberi *key guidance* bagi reformasi industri, termasuk liberalisasi industri, penetapan undang-undang bagi pemain baru dan menumbuhkan struktur industri kompetisi. Dibandingkan dengan aturan lama (no.3/1989), perundangan baru yang dikeluarkan secara efektif tanggal 8

September 2001 lebih mendukung untuk berkometisi, menawarkan pada sektor swasta untuk berpartisipasi dan membuka pasar nasional dalam mengantisipasi global trend. Perubahan tersebut mengakibatkan industri lebih terbuka untuk kompetisi yang semakin mendekat sejalan dengan makin mendekatnya trend global market yang ditetapkan secara international yakni AFTA 2003, WTO 2010, GATT dan APEC 2020.

Tekanan dari regulator internasional yang dituangkan dalam setiap pakta ditandatangani pemerintah memaksa operator domestik menghentikan praktik cross subsidi antar produk dan keharusan memberi interkoneksi untuk provider pesaing baru. Selain itu incumbent operator juga harus memberikan kemudahan pada customer untuk pindah dari satu provider ke provider lainnya dan menyediakan ruang yang cukup untuk kompetisi harga dan services. Yang terakhir, incumbent operator harus transparan dalam mengalokasikan biaya dan akuntabilitas.

Dari regulator regional, sesuai siaran pers Menteri Koordinator Perekonomian Republik Indonesia tanggal 31 Juli 2002, ditetapkan bahwa sejak tanggal 1 Agustus 2002, Pemerintah mengakhiri hak eksklusifitas Telkom sebagai penyelenggara jaringan tetap telekomunikasi domestik. Sejak itulah pemerintah selaku regulator memberikan izin kepada *PT Indonesia Satellite Corporation Tbk* (“Indosat”) sebagai penyelenggara yang sama dengan PT Telkom. Berangkat dari keputusan itu, Pemerintah kemudian melakukan proses cross ownership terhadap aset yang dimiliki Telkom dan Indosat karena beberapa aset, termasuk anak perusahaan gemuk seperti Telkomsel, Satelindo dan Lintasarta dimiliki oleh dua perusahaan tersebut. Melalui serangkaian negosiasi a lot, akhirnya pemerintah memutuskan Telkomsel menjadi subsidiary company Telkom sedangkan Satelindo dan Lintasarta menjadi subsidiarry company Indosat. Dengan pembagian tersebut, kedua perusahaan memperoleh hak dan kewajiban yang sama dengan penyelenggara *Infocom*.

Pada tahun yang sama, Pemerintah memberikan ijin penyelenggaraan jaringan tetap lokal kepada PT Indosat serta ijin-ijin penyelenggaraan Internet

Telephoni untuk Keperluan Publik (ITKP) kepada pemain-pemain baru. Selain itu, akibat persaingan, para operator seluler berlomba menambah jumlah customernya, sehingga di tahun 2002 tercatat jumlah customer seluler melampaui jumlah customer fixed line. Sejak berlakunya undang-undang ini, maka dimulailah new facing duopoly yang berarti bahwa Indosat bukan lagi mitra Telkom namun sudah menjadi pesaing dan harus berbagi revenue.

Undang-undang lain yang tidak kalah pentingnya adalah undang-undang no.8/1999 tentang perlindungan konsumen yang intinya memberikan perlindungan dan kepastian bagi konsumen agar dapat memperoleh pelayanan yang wajar. Dengan undang-undang ini, konsumen mempunyai kemandirian untuk melindungi diri berupa hak untuk memilih dan mendapatkan barang atau jasa sesuai dengan nilai tukar dan kondisi serta jaminan yang dijanjikan provider, memperoleh kenyamanan dan keselamatan atas penggunaan suatu barang atau jasa, mendapat kompensasi ganti rugi bila tidak sesuai dengan perjanjian. Selain itu, undang-undang ini memberi peluang kepada konsumen untuk menggugat provider apabila merasa dirugikan.

Untuk mendukung undang-undang no. 36/1999, pemerintah juga mengeluarkan undang-undang no.5/1999 tentang larangan praktek monopoli dan persaingan usaha tidak sehat untuk memberikan peluang bagi provider baru ikut ambil bagian dalam bisnis infocom. Lebih lanjut, pemerintah juga mengeluarkan Kepmen 20-21 yang intinya Telkom tidak boleh lagi mengelola Value Added Service (VAS) dan calling card yang berarti bahwa network yang ada saat ini menjadi milik semua provider. Dengan Kepmen ini, pemerintah menegaskan pada pelaku bisnis baru untuk tidak ragu lagi terjun dalam bisnis infocom. Dengan demikian, Telkom dan Indosat sebagai incumbent operator terkena persyaratan standard.

Dengan dikeluarkannya berbagai regulasi seperti yang terdapat pada gambar 4.3, maka incumbent operator mempunyai ancaman yang cukup kuat dalam menjalankan bisnis infocom. Dan terakhir, menjelang berakhirnya tahun

2005 pemerintah mengeluarkan izin baru bagi tiga penyelenggara layanan 3G yang berarti menambah kompetisi layanan multimedia semakin intens.

Gambar 4.1 Regulasi pemerintah tentang telekomunikasi

I N T E R N A T I O N A L	R E G U L A T I O N	UU No.36	New Facing, Duopoly Pesaing = Mitra Revenue Berbagi
		UU No.8	Service Level Guarantee (SLG) Tuntutan Hukum (Legal Enforcement) Tuntutan Ganti Rugi
		UU No.5	Keberpihakan Kepada "New Provider" Peluang Bagi Pemain Baru Pilihan Customer "Kualitas" dan "Harga"
		Kepmen 20-21	VAS dan Calling Card Tidak Dikelola Telkom Network Harus Milik Semua Operator Telkom & Indosat Terkena Persyaratan Standard

Akibat dari regulasi yang dikeluarkan pemerintah berdampak positif dan negatif terhadap *revenue incumbent operator* yang sebelumnya diperoleh dari layanan voice. *Revenue incumbent* akan terancam langsung oleh *traffic international* dari provider multinasional. Dengan semakin besar jumlah customer seluler, akan terjadi migrasi traffic POTS (*fixed wireline*) ke seluler di kota besar. *Revenue incumbent* juga akan berkurang akibat adanya *traffic IP* dari perusahaan besar karena mereka mengimpelemntasikan teknologi VoIP. Yang terakhir, dengan adanya pola mobilitas dalam bekerja, maka traffic internet akan datang dari residensial.

Namun demikian, regulasi regulasi yang dikeluarkan juga membawa dampak positif karena akan tumbuh bisnis baru dari seluler, IP dan internet. Pasar multimedia akan berkembang sebagai akibat adanya kompetisi. Dengan demikian bisnis multimedia dan seluler akan menunjukkan superioritas terhadap bisnis telekomunikasi *fixed line*.

4.2.4 Analisis Lingkungan Makro : Sosial Budaya

Perkembangan teknologi telekomunikasi menjadikan dunia seolah tanpa batas geografi, budaya, suku, agama, pendidikan dan lain lain. Oleh karena apa yang terjadi di salah satu belahan dunia akan dengan segera diketahui dengan cepat oleh mereka yang berada dibelahan dunia lain. Inilah yang biasa dikatakan dengan istilah globalisasi. Seseorang boleh berada, menetap bahkan bekerja diluar geografi dan budaya yang diwarisinya. Oleh karena itu, perkembangan teknologi ini harus dimanfaatkan sebesar mungkin untuk bias saling bertukar informasi dan pengalaman atau bahkan bekerja sama. Fenomena pemanfaatan teknologi ini juga terjadi dalam masyarakat di Indonesia.

Dari data hasil sensus nasional tahun 2008, Indonesia dengan luas wilayah 1.890.754 Km² mempunyai jumlah penduduk sekitar 250 juta jiwa. Dari jumlah tersebut, propinsi Jawa Barat adalah propinsi dengan populasi tertinggi yaitu 39 juta jiwa. Peringkat kedua dan ketiga untuk propinsi dengan populasi tertinggi diduduki Jawa Timur (36 juta jiwa) dan Jawa Tengah (32 juta jiwa). Rasio jenis kelamin penduduk Indonesia ternyata hampir satu. Lebih tepatnya 1,01 dengan jumlah penduduk berjenis kelamin laki-laki lebih banyak sedikit banding dengan perempuan.

Untuk kepadatan penduduk, DKI Jakarta adalah propinsi terpadat di Indonesia. Kepadatan penduduk Jakarta adalah 13.344 jiwa per-km². Propinsi Jawa Barat menempati peringkat kedua dengan 1.126 penduduk per-km². Dilanjutkan dengan DI Yogyakarta (1.049), Banten (1.044), dan Jawa Tengah (982).

Tercatat sebanyak 7,7 juta dari 58,8 juta rumah tangga (13,11%) sudah memiliki telepon rumah dan 6,6 juta diantaranya merupakan rumahtangga perkotaan. Pola yang sama terlihat pada rumahtangga yang memiliki HP. Sebanyak 59,24% yang memiliki HP berasal dari rumahtangga dengan penghasilan utama sebagai buruh/karyawan, 34,08% berasal dari rumahtangga dengan sumber penghasilan utama sebagai pengusaha, dan 6,69% berasal dari penerima pendapatan.

Internet jadi isu utama di layanan baru ini, Dengan angka pengguna yang terbilang minim, penetrasi internet di Indonesia bisa digenjot melalui 3G. Tentu harus sesuai catatan awal, tarif murah. Dengan 3G, konvergensi telekomunikasi dan teknologi informasi mestinya menemui makna yang sesungguhnya. 3G harus bias mewakili revolusi internet, sesuai dalam jargon-jargon pariwisata yang kerap ditiupkan, semisal '*Life Unlimited*' serta '*Dunia dalam Genggaman*'. Kini jargon bisa berbunyi '*Internet Broadband dalam Genggaman*'. Internet *broadband* dengan tarif yang murah dan konten yang aplikatif hasil karya anak negeri, tentunya akan diminati dan sangat berpeluang untuk diserap pasar.

Aplikasi-aplikasi transaksi bisnis semacam *mobile-commerce*, *mobile banking*, *mobile-business*, dan belanja jarak jauh (*teleshopping*), menjadi aplikasi yang tidak menakutkan dan mudah. Pada sektor pendidikan, proses pengajaran jarak jauh (*distance learning*) dan perpustakaan *online*, pun cukup menarik untuk dikembangkan. Selain itu, sektor *korporat* yang punya ceruk pasar tersendiri dan berperan sebagai *revenue generator* yang sinergis, patut pula diperlakukan istimewa. Bila dicermati, tiap perusahaan tentunya menginginkan layanan yang mampu meningkatkan kinerja usaha dan ujung-ujungnya mengkatrol nilai pemasukan.

Secara absolut, jumlah rumahtangga yang banyak memiliki telepon adalah Propinsi Jawa Barat (1,653 juta rumahtangga dari total rumahtangga 11,851 juta), diikuti oleh Jawa Timur (1,486 juta dari 10,297 juta rumahtangga) dan DKI Jakarta (0,946 juta dari 2,455 juta total rumahtangga).

Secara persentase terhadap total rumahtangga di masing-masing propinsi, Propinsi DKI Jakarta tercatat mempunyai persentase tertinggi rumahtangga yang mempunyai telepon, yakni sebesar 38,55 persen, diikuti Propinsi Kepulauan Riau (22,93 persen), Banten (22,23 persen), dan Kalimantan Timur (21,22 persen). Propinsi dengan jumlah rumahtangga yang memiliki telepon terendah adalah Nusa Tenggara Timur (4,17 persen). Tabel 4.5 berikut menampilkan jumlah dan persentase rumahtangga yang memiliki telepon per propinsi.

Persentase kepemilikan telepon dan HP per propinsi diatas dapat dijadikan indikator tingkat ekonomi daerah dan secara spesifik ibukota propinsi merupakan kota yang memberikan kontribusi ekonomi paling besar. Potensi perekonomian yang dimiliki masing-masing daerah ini menjadi daya tarik tersendiri bagi perusahaan nasional maupun multinasional untuk membuka bisnisnya dalam rangka meraih peluang yang lebih baik.

Tak bisa dipungkiri, industri infokom memerlukan ketersambungan tanpa batas yang aplikatif sehingga diperlukan jalinan kerja sama baik secara regional maupun internasional. Tanpa kerja sama, industri ini tidak akan berkembang karena esensi dari bisnis ini adalah membuka peluang untuk saling berinterkoneksi. Oleh karena itu, *provider* baru sebagai kompetitor bisa jadi merupakan *customer* bagi *incumbent operator*. Kompetitor di bisnis internet menjadi *customer* bagi *provider fixed* dan *mobile business*, sedangkan kompetitor di bisnis *content* (aplikasi) bisa saja menjadi customer bagi provider akses internet. Gobalisasi memberi pelajaran untuk belajar hidup bersama dengan kompetitor.

4.2.5 Implikasi Lingkungan Makro

Beranjak dari output analisis serangkaian faktor lingkungan makro yang telah diuraikan di atas, dapat diketahui apakah lingkungan makro masih memiliki peluang untuk melakukan bisnis infocom. Dengan memformulasikan masing-masing fakta yang telah diuraikan di atas, analisis kualitatif lingkungan makro untuk berbagai aspek secara keseluruhan menunjukkan adanya peluang untuk bisnis multimedia seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.3. yang ada di halaman 63.

4.2.6 Analisis Struktur Industri: Ancaman Masuknya Pesaing Baru

Industri merupakan sekelompok perusahaan yang menawarkan produk atau jasa yang menjadi produk substitusi yang erat satu dengan lainnya. Dengan demikian industri telekomunikasi adalah sekumpulan perusahaan yang menawarkan jasa layanan *infocom* atau jasa substitusi yang erat satu sama lainnya.

Tabel 4.3. Hasil Analisis Kualitatif Lingkungan Makro

No	Aspek	Ancaman dan Peluang
1	Teknologi	Peluang bisnis besar
2	Ekonomi	Peluang bisnis besar
3	Regulasi	Ancaman cukup kuat
4	Soial Budaya	Peluang bisnis besar
Keseluruhan		Peluang bisnis besar

Industri layanan telekomunikasi merupakan industri yang padat teknologi sehingga diperlukan modal besar untuk menyediakan beberapa sumber daya seperti SDM, teknologi, infrastruktur dan saran penunjang dan lain-lain. Bagi Telkom, untuk mengelola bisnis ini hanya memerlukan biaya variabel yang cenderung kecil karena sebagian besar akan memanfaatkan fasilitas yang telah ada termasuk biaya tetapnya (*fixed cost*). Kondisi ini menjadi *Barriers to entry* bagi pesaing baru yang belum memiliki infrastruktur aset yang telah tersedia seperti jaringan transmisi dan sarana penunjang lainnya. Selain infrastruktur, saluran distribusi berupa plasa pelayanan yang dimiliki Telkom cukup banyak dan tersebar di seluruh unit pelayanan di Indonesia dan didukung oleh keberadaan Account Management yang handle seluruh pelanggan bisnis/korporat. Dengan demikian saluran distribusi yang mapan menjadi hambatan masuk bagi pendatang baru.

Namun dengan regulasi dan segala kemudahan yang diberikan pemerintah untuk memberikan peluang bagi pemain baru, pelanggan korporat di kota besar menjadi pasar ceruk yang mudah untuk diakses tanpa harus membangun terlebih dahulu infrastruktur dengan skala nasional. Pemain baru cukup membangun POP (*Point of Present*) di beberapa titik dan melakukan interkoneksi dengan Telkom maupun Indosat untuk mendapatkan akses nasional dan internasional.

4.2.7 Analisis Struktur Industri: Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Dengan sederet nama provider yang sudah terjun dalam industri telekomunikasi, kekuatan tawar menawar pemasok pada struktur industri telekomunikasi ini agak lemah karena sudah terjadi persaingan yang tajam. Oleh karenanya pengendalian terhadap produktivitas dan kualitas layanan sepenuhnya ditentukan oleh pembeli. Dengan lemahnya kekuatan yang dimiliki maka pemasok tidak memiliki kekuatan untuk menentukan besar kecilnya price, kualitas product, strategi promotion dan place dimana pemasok tersebut akan menangkap peluang. Oleh karena itu keberhasilan pemasok tersebut banyak dipengaruhi oleh kekuatan tawar menawar dari customer, produk substitusi dan ancaman dari pendatang baru.

Ada beberapa provider telekomunikasi yang sebelumnya dikenal sebagai seluler company seperti Telkomsel, Mobile 8, Esia dan Excelcomindo. Hanya saja Excelcomindo sebagai perusahaan yang didukung oleh pemodal kuat dari perusahaan luar negeri seperti Telecom Malaysia sejak beberapa tahun terakhir ini sudah memproklamkan diri sebagai penyelenggara layanan multimedia dengan membangun infrastruktur *backbone* sendiri. Telkomsel sendiri mulai awal tahun 2008 mulai mengembangkan bisnis layanan multimedia. Namun, sampai pertengahan tahun 2008 ini layanan seluler masih terkendala dengan kapabilitas teknologi yang hanya mampu mengirimkan data, suara dan gambar dengan kecepatan maksimal 64 Kbps. Kedepan, dengan semakin berkembangnya teknologi 3G maupun *Wimax*, bukan tidak mungkin kapabilitas akses wireless akan menyamai kapabilitas akses *wireline*.

4.2.8 Analisis Struktur Industri: Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Cara yang dipakai pembeli untuk bersaing dengan industri adalah dengan memaksa penurunan harga, tawar menawar untuk mutu produk yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik. Dengan banyaknya *provider* penyedia layanan telekomunikasi atau *infocom* maka pembeli relatif dapat dengan mudah pindah dari satu provider ke provider lainnya dengan biaya yang rendah. Apalagi bila dari sekian banyak operator ternyata tidak ada satupun yang memiliki keunggulan

secara dominan di semua atribut yang mereka (pembeli) anggap penting. Pembeli memiliki kekuatan tawar menawar yang relatif lebih kuat, dan itu telah mereka (sebagian besar dari mereka) wujudkan dengan membeli produk layanan multimedia dari dua atau lebih perusahaan secara bersamaan.

Di sisi lain, kekuatan tawar menawar yang dimiliki pembeli bisa jadi akan melemah jika jumlah produk substitusi secara keseluruhan masih kecil dibandingkan dengan jumlah demand nya. Selain itu faktor harga produk substitusi yang tinggi akan membuat customer berpikir dua kali bila hendak menggunakannya. Contohnya adalah biaya penggunaan akses internet layanan seluler 3G untuk jangka waktu yang sama masih lebih mahal dibandingkan dengan akses internet dengan wireline seperti telkomnet instan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kekuatan tawar menawar konsumen untuk mengkonsumsi produk layanan telekomunikasi tergantung dari tingkat kepuasan terhadap seluruh atribut yang dianggap penting oleh pembeli.

4.2.9 Analisis Struktur Industri: Ancaman Produk Pengganti

Seluruh perusahaan dalam suatu industri akan bersaing dengan industri yang mneghasilkan produk substitusi. Produk substitusi yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk-produk yang memiliki harga atau persepsi yang lebih baik dibandingkan dengan produk industri yang dihasilkan oleh industri yang ber laba tinggi. Beberapa produk substitusi untuk layanan wireline multimedia datang dari industri seluler 3G dan wimax nya

Tidak bisa dipungkiri bahwa infrastruktur untuk melakukan akses komunikasi suara, data dan gambar hanya bisa dipenuhi melalui teknologi *wireline* dan *wireless*. Sayangnya, meski teknologi *wireless* saat ini sudah bisa digunakan untuk melakukan akses multimedia, namun kapabilitas akses yang dimiliki masih sangat terbatas bila dibandingkan dengan teknologi *wireline*.

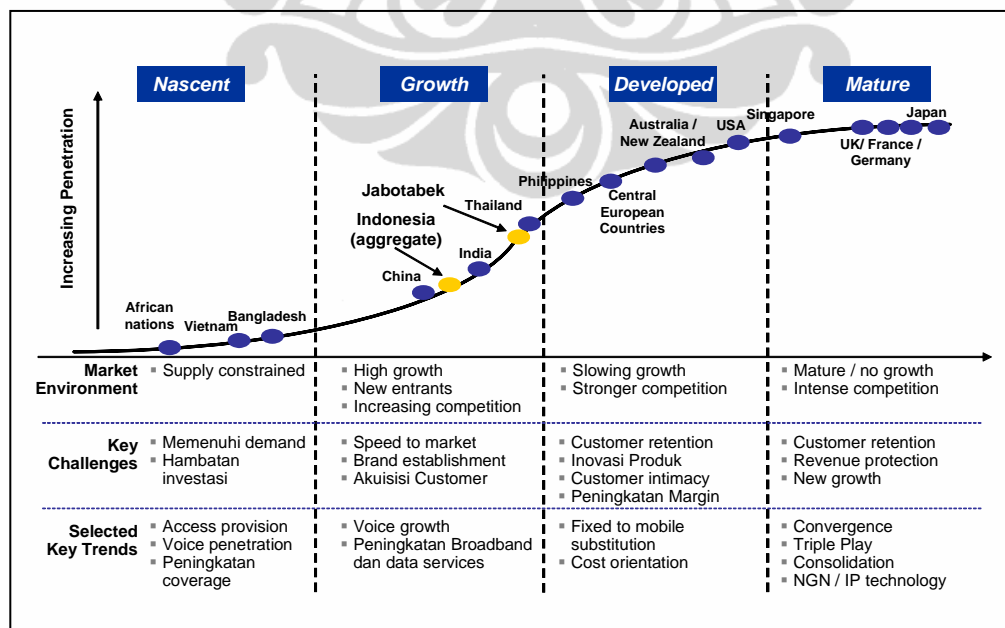
Teknologi *wireless* berbasis *CDMA* bisa jadi merupakan substitusi produk layanan multimedia bila konsumen mengutamakan harga murah seperti telkomnet

instan. Namun biaya ini harus dibayar dengan berkurangnya fleksibilitas pengguna mengingat belum tersedianya terminal 3G atau setingkatnya. Pengguna produk *wireless CDMA* harus menggunakan laptop nya bila ingin mengakses internet, e-mail maupun video streaming dengan harga murah. Untuk produk layanan multimedia yang membutuhkan akses pita lebar, teknologi wireline masih belum tergantikan sampai satu dekade ke depan.

4.2.10 Analisis Struktur Industri: Rivalitas Diantara Industri Sejenis

Secara umum pertumbuhan pasar dari industri telekomunikasi di Indonesia ini masih menggiurkan. Bagaimana tidak, dengan posisi pertumbuhan industri pada tahapan growth, mengindikasikan penetrasi pelanggan masih menjanjikan. Hal ini dapat dilihat pada gambar 4.3 di bawah, dimana lingkungan pasarnya memiliki karakteristik pertumbuhan yang tinggi dan masih terbukanya peluang untuk perkembangan teknologi tidak hanya pada suara. Namun pada tahap ini juga terlihat bahwa jumlah pemain juga semakin meningkat. Tentu ini akan semakin mempertajam tingkat persaingan di sektor telekomunikasi ke depannya

Gambar 4.2. Pertumbuhan pasar telekomunikasi Indonesia



Sumber data: dokumen laporan internal

Dengan semakin banyaknya operator telekomunikasi yang bergelut dalam industri ini, maka praktis para pemain ini tidak mempunyai kekuatan untuk mengendalikan aspek harga dan mutu produk. Yang mungkin bisa dilakukan adalah melakukan diferensiasi produk dan layanan.

Secara umum kecenderungan yang signifikan dalam industri telekomunikasi di Indonesia antara lain :

- Pertumbuhan yang berkesinambungan. industri telekomunikasi akan terus tumbuh sejalan dengan pertumbuhan ekonomi Indonesia yang diharapkan akan meningkatkan permintaan layanan telekomunikasi.
- Migrasi ke jaringan nirkabel. Telkom mengantisipasi layanan nirkabel yang semakin populer sebagai akibat dari semakin luasnya area cakupan, membaiknya kualitas jaringan nirkabel, menurunnya harga telepon genggam dan meluasnya layanan prabayar.
- Meningkatnya persaingan. Telkom mengantisipasi akan semakin kompetitifnya pasar telekomunikasi Indonesia sebagai akibat dari reformasi peraturan pemerintah.

Sementara itu bila dilihat dari performansi/kinerja keuangan perusahaan dan aset yang dimilikinya, ada 3 operator besar dari 10 operator telekomunikasi yang memiliki aset yang cukup besar. Dapat dilihat pada tabel 4.4. berikut.

Tabel 4.4. Rangkuman 3 Operator Telekomunikasi Terbesar

No	Nama Perusahaan	Total Asset 2007 (Rp Miliar)	Laba Usaha 2007 (Rp Miliar)	Laba Bersih 2007 (Rp Miliar)	ROA (%)	ROE (%)	Kapitalisasi Pasar 2007 (Rp Milliar)
1	PT Telekomunikasi Indonesia Tbk	82,059	26,472	12,857	15,670	38,010	204,623
2	Indosat Tbk	45,309	4,519	2,042	1,670	4,710	47,003
3	Excelcomindo Pratama Tbk	18,827	1,759	250	1,330	5,620	15,420

Sumber: Diolah dari Majalah SWA Sembada edisi September 2008

- **Persaingan Pada Telepon Tidak Bergerak Kabel dan Telepon Tidak Bergerak Nirkabel**
 - Pada awalnya, Telkom memiliki hak eksklusif untuk menyediakan layanan telekomunikasi domestik sambungan telepon tidak bergerak di Indonesia.
 - Berdasarkan regulasi yang ditetapkan untuk melaksanakan Undang-Undang Telekomunikasi, Pemerintah mengakhiri monopoli Telkom dalam menyediakan layanan telekomunikasi domestik sambungan telepon tidak bergerak.
 - Menhub mengeluarkan lisensi untuk Indosat untuk menyediakan layanan telepon lokal sejak bulan Agustus 2002.
 - Pada Mei 2004, Indosat menerima lisensi komersial untuk menyediakan layanan telepon SLJJ. Indosat meluncurkan layanan akses telepon tidak bergerak nirkabel CDMA dengan merek dagang "StarOne" tahun 2004.
 - Menciptakan sistem "duopoli" di pasar telekomunikasi domestik sambungan telepon tidak bergerak di Indonesia.
 - Sampai dengan 2005 Indosat mampu menyediakan layanan SLJJ di tingkat nasional melalui jaringan telepon tidak bergerak milik Indosat dan perjanjian interkoneksi dengan Telkom.
 - Berdasarkan perjanjian interkoneksi antara Telkom dan Indosat tahun 2005, Telkom sepakat membuka interkoneksi dengan layanan sambungan telepon tidak bergerak lokal Indosat di wilayah tertentu seperti Jakarta, Surabaya, Batam, Medan, Balikpapan dan Denpasar.

Layanan sambungan telepon tidak bergerak Telkom menghadapi persaingan langsung maupun tidak langsung dari penyedia layanan telepon tidak bergerak kabel dan telepon tidak bergerak nirkabel lain, seperti PT Bakrie Telecom (dahulu Ratelindo), PT Batam Bintang Telecom, layanan telepon seluler, layanan seluler tetap, SMS, layanan VoIP dan e-mail.

Telkom memperkirakan bahwa peningkatan penggunaan layanan ini dapat memberi dampak merugikan pada permintaan terhadap layanan sambungan telepon tidak bergerak di masa mendatang.

o **Persaingan Pada Telepon Selular**

Pasar selular di Indonesia didominasi oleh Telkomsel, Indosat dan Excelcomindo. Sampai dengan 31 Desember 2008, operator selular tingkat nasional ini secara bersama-sama memiliki lebih dari 90% pangsa pasar selular di Indonesia. Operator telepon selular GSM bersaing terutama atas dasar penetapan harga, merek, jangkauan jaringan, distribusi, teknologi, layanan bernilai tambah dan kualitas layanan. Telkom yakin bahwa Telkomsel mampu bersaing secara efektif di pasar selular Indonesia sehubungan dengan kualitas dan jangkauan jaringan telepon selularnya dan kekuatan merek dagangnya.

Tabel berikut memuat rangkuman informasi pada 31 Desember 2007 mengenai 3 (tiga) operator telepon selular GSM berlisensi terkemuka di tingkat nasional :

Tabel 4.5 Rangkuman 3 operator telepon seluler terbesar

	Operator		
	Telkomsel	Indosat	Excelcomindo
Tanggal peluncuran	Mei 1995	November 1994 ⁽²⁾	Oktober 1996
Bandwidth frekuensi berlisensi 2G (GSM 900 & 1800)	30 MHz	30 MHz	25 MHz
Bandwidth frekuensi berlisensi 3G (2,1 GHz)	5 MHz	5 MHz	5 MHz
Cakupan berlisensi	Nasional	Nasional	Nasional
Cakupan jaringan	Nasional	Informasi tidak tersedia	Informasi tidak tersedia
Pangsa pasar (per 31 Desember 2007) ⁽¹⁾	51,0%	28,0%	17,0%
Pelanggan (per 31 Desember 2007) ⁽¹⁾	47,9 juta	24,5 juta	15,5 juta

(1) Perkiraan, berdasarkan data statistik yang dihimpun oleh TELKOM.

(2) Pada bulan Nopember 2003, Indosat dan Satelindo di merger dan Indosat telah mengambil alih operasi selular Satelindo.

Sumber : Laporan Tahunan Telkom 2007

- **Persaingan Pada Sambungan Langsung Internasional**

Pada 1 Agustus 2001, Pemerintah melalui Dirjenpostel mengumumkan terminasi dini hak eksklusivitas Indosat untuk SLI. Mulai 7 Juni 2004, Telkom mulai menawarkan layanan sambungan telepon tidak bergerak SLI kepada pelanggan. Telkom telah meningkatkan switching tertentu agar memiliki kemampuan gerbang internasional di Batam, Jakarta dan Surabaya. Agar terhubung dengan operator luar negeri, Telkom telah membangun dua sambungan gelombang mikro untuk menghubungkan Batam-Singapura dan Batam-Pangerang (Malaysia). Selain itu, Telkom, SingTel Mobile dan CAT mengembangkan sistem kabel bawah laut TIS pada tahun 2003 yang menghubungkan Batam, Singapura dan Thailand. Telkom juga menandatangani perjanjian dengan Telekom Malaysia Berhad untuk pembangunan dan pemeliharaan kabel optik bawah laut yang baru untuk menghubungkan Dumai (Indonesia) dengan Melaka (Malaysia) yang diselesaikan pada tahun 2004. Telkom juga memperluas kabel internasional dengan membeli sejumlah kapasitas bandwidth agar terhubung dengan Hong Kong dan Telkom menggunakan kapasitas ini untuk terhubung ke negara lain, seperti Amerika Serikat. Telkom juga menyelesaikan pengembangan ground segment untuk terhubung ke Satelit Intelsat pada Desember 2004. Sebagai pemain baru di SLI, Telkom bekerja sama dengan operator global untuk mendapatkan hubungan langsung atau tidak langsung agar dapat menjangkau seluruh tempat tujuan di luar negeri.

- **Persaingan Pada VoIP**

Telkom meluncurkan layanan VoIP pada September 2002. VoIP menggunakan komunikasi data untuk mengalihkan trafik suara melalui internet, yang menghasilkan penghematan biaya yang sangat substansial kepada pelanggan. Selain Telkom, Excelcomindo, Indosat, Atlasat, Gaharu dan PT Satria Widya Prima juga menyediakan layanan VoIP di Indonesia. Operator lain yang tidak berlisensi juga menyediakan layanan VoIP yang dapat diakses melalui internet, juga dari piranti lunak yang memungkinkan komunikasi suara dari PC ke PC dapat terwujud melalui internet.

○ **Persaingan Pada Satelit**

Saat ini, persaingan di bisnis satelit Asia-Pasifik semakin intensif. Perusahaan-perusahaan di bisnis ini bersaing terutama dalam hal kekuatan jangkauan, penawaran produk dan harga. Industri satelit di Indonesia tidak terlalu diatur dan dalam praktiknya beroperasi sesuai dengan kebijakan “open-sky”. Artinya operator satelit Indonesia harus bersaing dengan operator satelit asing.

4.2.11 Implikasi Struktur Industri

Berdasarkan analisis lima kekuatan yang mempengaruhi aspek persaingan di atas dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Ancaman adanya pesaing baru sangat ”terbuka”, karena industri ini masih menjanjikan kemungkinan pertumbuhan yang tinggi ditambah lagi dengan regulasi pemerintah yang menjamin kemudahan bagi pemain baru.
2. Kekuatan tawar menawar pemasok cenderung turun” karena jumlah pemasok bertambah banyak dengan reputasi dan kualitas yang semakin baik.
3. Kekuatan tawar menawar pembeli ” tinggi” karena penyedia layanan telekomunikasi sudah semakin banyak sehingga memberikan alternatif pilihan yang mudah bagi pembeli.
4. Ancaman produk substitusi ”kuat” karena produk derivatif dari bisnis infocom berkembang dengan pesat seiring dengan semakin konvergensinya perkembangan teknologi.
5. Rivalitas persaingan diantar industri sejenis ”sangat tinggi” apalagi dengan masih terbukanya kemungkinan bagi pemain baru.

4.2.12 Analisis Terhadap Matriks EFE

Hasil identifikasi dan analisis terhadap lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) dipetakan dalam EFE matriks dengan metode pembobotan dan pemeringkatan untuk mendapatkan nilai tertimbang dari masing-masing faktor eksternal kunci seperti yang ada dalam matriks EFE berikut ini.

Tabel 4.6 Matriks EFE

FAKTOR EKSTERNAL KUNCI		BOBOT	PERINGKAT	NILAI TERTIMBANG
Peluang				
1	Perkembangan market Indonesia masih attractive bagi Telkom	0.075	3	0.225
2	Munculnya pelanggan besar baru atau pelanggan yang baru teridentifikasi	0.1	4	0.4
3	Pemasaran produk/layanan di luar telepon berpeluang besar	0.1	4	0.4
4	Konvergensi teknologi infocom yang memunculkan jasa baru dan bisnis model baru	0.075	3	0.225
5	Potensi pertumbuhan tinggi diluar sektor industri tradisional (adjacent industry)	0.075	4	0.3
6	Pengembangan bisnis fixed wireline (telepon)	0.025	1	0.025
7	Perluasan market : global, pendirian anak perusahaan TII di Singapore	0.075	2	0.15
8	Kerjasama dengan ORANGE, provider telco LN	0.075	2	0.15
Ancaman				
1	Regulasi	0.025	1	0.025
2	Penyiapan infrastruktur operator yang membutuhkan capex besar	0.075	3	0.225
3	Penyiapan platform dan model bisnis baru yang cepat	0.05	3	0.15
4	Semakin banyak pesaing kuat modal	0.075	2	0.15
5	Persaingan pada semua sektor : harga, diferensiasi, dll	0.1	4	0.4
6	Bisnis "legacy" cenderung menurun -> profit menurun	0.075	4	0.3
			1	3.125

4.3 Analisis Lingkungan Internal

Analisis internal ini akan melihat resources dan capability yang dimiliki perusahaan untuk diassesment terhadap kemampuannya sebagai keunggulan bersaing perusahaan. Keunggulan bersaing ini yang diidentifikasi oleh penulis sebagai kekuatan internal dan selanjutnya dianalisis melalui matriks IFE.

4.3.1 Analisis Keunggulan Bersaing

Sesuai dengan Analisis keunggulan bersaing dilakukan melalui assesment VRIN (*Valuable, Rare, Costly to imitate dan Non Substitutable*) terhadap resources dan atau capability perusahaan, merujuk Hoskisson Hitt Ireland Harrisson dalam *Competitive Advantage*.

Dari hasil assesment VRIN, diperoleh competitive advantage dari Telkom adalah sebagai berikut :

Tabel 4.7 Assesment VRIN

Resources, and, or Capability	Valuable	Rare	Costly to Imitate	Non Substitutable	Competitive Advantage Criteria	Performance Implications
SDM yang kompeten	Y	Y	Y	N	Temporary competitive adv	Above average to average return
Network (coverage, kapasitas, kehandalan, kergaman)	Y	Y	Y	N	Temporary competitive adv	Above average to average return
Budaya Perusahaan	Y	Y	y	Y	Sustainable Advantage	Above Average Return
Reputasi/brand image TELKOM	Y	Y	Y	Y	Sustainable Advantage	Above Average Return
Distribution Channel	Y	Y	Y	N	Temporary competitive adv	Above average to average return
IT Infrastruktur :system enabler	Y	N	Y	N	Temporary competitive adv	Above average to average return
Market Leader : Customer Base	Y	Y	Y	Y	Sustainable Advantage	Above Average Return
Asset perusahaan (Kekuatan Finansial)	Y	Y	Y	Y	Sustainable Advantage	Above Average Return
Kelengkapan produk/layanan (Sinergi Telkom Group)	Y	Y	Y	N	Temporary competitive adv	Above average to average return
Proses bisnis terintegrasi & audited	Y	Y	N	N	Temporary competitive adv	Above average to average return

4.3.2 Analisis Matriks IFE

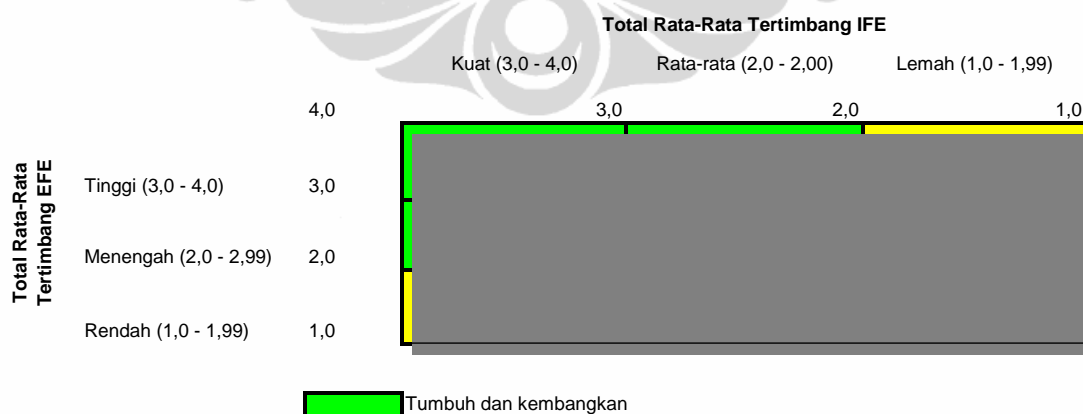
Keunggulan bersaing Telkom yang telah didapat dari analisis VRIN, digunakan untuk menganalisis matriks IFE dengan hasil seperti yang terlihat pada table 4.7. berikut.

Tabel 4.8 Formulasi Matriks IFE

FAKTOR INTERNAL KUNCI		BOBOT	PERINGKAT	NILAI TERTIMBANG
Kekuatan				
1	Perusahaan terbesar di industri telekomunikasi (Asset perusahaan)	0.05	3	0.15
2	Brand image : TELKOM, leader perusahaan telco	0.1	4	0.4
3	Market Leader di bisnis seluler (mobile wireless) dan fixed wireline ; customer base	0.1	3	0.3
4	Infrastruktur : network, alat produksi menjangkau sampai ke rural area	0.1	4	0.4
5	Produk/layanan lengkap dan customized	0.075	4	0.3
6	Distribution channel (personal line, corp line, OLO)	0.075	4	0.3
7	SDM yang kompeten	0.075	4	0.3
8	Pengembangan anak perusahaan dan sinergi TELKOM Group	0.025	3	0.075
9	Budaya perusahaan : TTW 135	0.075	3	0.225
10	Proses bisnis pelayanan terintegrasi	0.075	3	0.225
Kelemahan				
1	Pengambilan keputusan lama : struktur organisasi besar dan berjenjang	0.025	1	0.025
2	Koordinasi diantara Telkom Group	0.05	2	0.1
3	Beban perusahaan semakin besar	0.025	2	0.05
4	Citra/image TELKOM : hanya penyedia telepon (belum luas kepada hitech infocom)	0.1	1	0.1
5	Bargaining power (lobby) dg pemerintah/regulator : lemah	0.05	2	0.1
1				3.05

4.4.1 Analisis Eksternal-Internal : IE Analysis

Tabel 4.9. Tabel Matriks IE



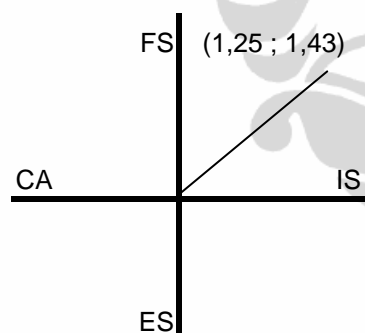
Dari hasil formulasi matriks EFE dan IFE dimana nilai rata-rata tertimbang untuk keduanya di atas 3,0, maka Telkom masuk dalam kuadran I, dimana strategi yang harus diambil adalah tumbuh dan kembangkan.

4.4.2 Analisis Eksternal-Internal : SPACE

Tabel 4.10. Matriks SPACE

POSISI STRATEGIS INTERNAL		POSISI STRATEGIS EKSTERNAL	
Kekuatan Keuangan (Financial Strength-FS)		Stabilitas Lingkungan (Environmental Stability-ES)	
+6 Best, +1 Worst		-1 Best, -6 Worst	
5 ROA		-1 Technology	
4 Leverage		-5 Inflation	
4 Liquidity		-2 Demand Variability	
4 Working Capital		-1 Barriers to entry	
4 Cash Flow		-1 Competitive pressure	
1 Ease of Exit		-5 Price Elasticity of demand	
5 Risk		-2 Competition product price	
27 3.86		-17 -2.43	
Keunggulan Kompetitif (Competitive Advantage-CA)		Kekuatan Industri (Industry Strength-IS)	
-1 Best, -6 Worst		+6 Best, +1 Worst	
-2 Market share		3 Growth potential	
-2 Product quality		3 Profit potential	
-2 Life cycle		4 Financial stability	
-2 Customer loyalty		5 Technology know how	
-2 Capacity utilization		3 Resource utilization	
-2 Technology know how		5 Capital intensity	
-2 Control over supply & distributor		1 Ease of entry	
-14 -2		26 3.25	

Sumbu X (CA+IS)	Sumbu Y (FS+ES)
1.25	1.43



Dari perhitungan dan analisis di atas, Telkom berada pada kuadran agresif, artinya Telkom harus menjalankan tipe strategi agresif. Karakteristik dari profil agresif ini adalah Telkom berada pada posisi yang baik untuk menggunakan kekuatan internalnya guna :

1. Memanfaatkan peluang eksternal
2. Mengatasi kelemahan internal
3. Menghindari ancaman internal

Dengan demikian, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horisontal, diversifikasi konglomerat, diversifikasi konsentrik, diversifikasi horisontal atau strategi kombinasi semuanya bisa layak digunakan, tergantung pada kondisi spesifik yang dihadapi perusahaan.

Dalam profil agresif ini juga dicirikan untuk perusahaan yang keuangannya kuat yang telah mencapai keunggulan kompetitif yang besar dalam industri yang stabil dan berkembang.

4.4.3 Analisis Eksternal – Internal : SWOT Analysis

Tidak semua strategi yang dikembangkan dalam matriks SWOT akan dipilih untuk implementasi. Namun berdasarkan analisis yang dilakukan melalui matriks IE, SPACE dan SWOT ini terdapat kesamaan bahwa Telkom masih berada pada posisi yang sangat bagus. Untuk perusahaan ini, terus berkonsentrasi pada pasar saat ini (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk saat ini (pengembangan produk) adalah strategi yang sesuai. Tidak bijak untuk Telkom bergerak jauh dari keunggulan kompetitif yang dimiliki saat ini. Di sisi lain, bila Telkom memiliki sumber daya berlebih maka integrasi ke belakang, ke depan atau horisontal dapat menjadi strategi yang efektif. Namun bila perusahaan yang berada pada posisi ini terlalu berkomitmen pada satu produk, maka diversifikasi konsentrik dapat mengurangi resiko yang berhubungan dengan lini produk yang sempit. Perusahaan pada posisi ini mampu mengambil keuntungan dari peluang eksternal dalam beberapa area. Hasil analisis SWOT dapat dilihat pada tabel 4.10. berikut.

Tabel 4.11. Matriks SWOT

SWOT Analysis	KEKUATAN (STRENGTHS) BUMN terbesar di industri telekomunikasi 1 (Asset perusahaan) 2 Brand image : TELKOM, leader perusahaan telco 3 Market Leader di bisnis seluler (mobile wireless) dan fixed wireline; customer base 4 Infrastruktur : network, alat produksi menjangkau sampai ke rural area 5 Produk/layanan lengkap dan customized 6 Distribution channel (personal line, corp line, OLO) 7 SDM yang kompeten 8 Sinergi TELKOM Group 9 Budaya perusahaan : TTW 135 10 Proses bisnis pelayanan terintegrasi	KELEMAHAN (WEAKNESSES) Pengambilan keputusan lama : 1 struktur organisasi besar dan berjenjang 2 Koordinasi diantara Telkom Group 3 Beban perusahaan semakin meningkat 4 Citra/image TELKOM : hanya penyedia telepon (belum luas kepada hitech infocom) 5 Bargaining power (lobby) dg pemerintah/regulator : lemah
PELUANG (OPPORTUNITIES) 1 Perkembangan market Indonesia masih attractive bagi Telkom 2 Potensi munculnya perusahaan besar baru, atau pelanggan yang belum teridentifikasi 3 Pemasaran produk/layanan di luar telepon berpeluang besar 4 Konvergensi teknologi infocom yang memunculkan jasa baru dan bisnis model baru 5 Potensi pertumbuhan tinggi diluar sektor industri tradisional (adjacent industry) 6 Pengembangan bisnis fixed wireline (telepon) 7 Perluasan market : global, pendirian anak perusahaan TII di Singapore 8 Kerjasama dengan provider telco LN (misal ORANGE)	STRATEGI SO 1 Keunggulan infrastruktur digunakan untuk retensi, akuisisi dan penetrasi pasar (S4,O1,O2) 2 Kelengkapan produk/layanan digunakan untuk retensi, akuisisi dan penetrasi pasar (S5,O1,O2) 3 Kekuatan sinergi Telkom Group untuk retensi, akuisisi dan penetrasi pasar (S8,O1,O2) 4 Budaya perusahaan berdaya guna untuk menjalankan strategi atau bila strategi tidak dapat dijalankan (S9,O1,O2,O3,O4,O5,O6,O7) 5 Keunggulan infrastruktur, SDM yang kompeten, kelengkapan produk/layanan digunakan untuk akuisisi pasar ORANGE di Indonesia (S4,S7,S8,O8) 6 Asset perusahaan dan SDM yang kompeten digunakan untuk membangun infrastruktur di LN (S1,S7,O7) 7 Kekuatan infrastruktur,probis yang terintegrasi, SDM yang kompeten & sinergi Telkom Group digunakan untuk kesiapan platform atau bisnis model baru (S3,S4,S7,S8,O4,O5)	STRATEGI WO 1 Akuisisi pasar ORANGE di Indonesia (W1,W2,W4,O8,O2) 2 Retensi, Penetrasi dan Akuisisi pasar untuk menaikkan revenue Telkom (W3,O1,O2,O3) 3 Pengembangan dan pemasaran produk/layanan non telepon (W1,W2,W4,O5,O6)
ANCAMAN (THREATS) 1 Regulasi yang merugikan Telkom/ menguntungkan provider lain 2 Penyiapan infrastruktur operator 3 Penyiapan platform dan model bisnis baru yang cepat 4 Semakin banyak pesaing kuat modal 5 Persaingan pada semua sektor : harga, diferensiasi, dll	STRATEGI ST 1 Mengiklankan kekuatan merek, keberagaman layanan/produk/bisnis, keunggulan infrastruktur (S2,S3,S4,T2,T3) 2 Penawaran total solusi untuk retensi, akuisisi dan penetrasi pasar (S5,S8,S10,T4,T5) 3 Penawaran program pemasaran untuk menaikkan ARPU telepon/bisnis "legacy" (S4,S5,S8,T6)	STRATEGI WT 1 Research/analisa terhadap penyebab kekalahan/kegagalan bidding Telkom thd kompetitor (W1,W2,W4,T4,T5) 2 Resource perusahaan difokuskan untuk menggarap segmen pemberi kontributor terbesar bagi perusahaan (W1,W2,T3,T4,T5)

Dari matriks SWOT di atas dapat diidentifikasi dan dikelompokkan bahwa strategi yang dipilih oleh PT Telkom sebagai berikut : intensif, integratif dan diversifikasi.

4.5 Pencocokan Hasil Analisis dengan Strategi Bisnis Telkom.

Dari hasil analisis melalui beberapa tools di atas disimpulkan bahwa strategi yang seharusnya dipilih atau dijalankan oleh Telkom adalah Agresif, dengan pilihan strategi antara lain :

- Strategi Intensif, meliputi : penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk.
- Strategi Integrasi, meliputi : integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horisontal.
- Strategi Diversifikasi, meliputi : diversifikasi konsentrik, diversifikasi horisontal dan diversifikasi konglomerat.

Gambar 4.3 Pemilihan Strategi



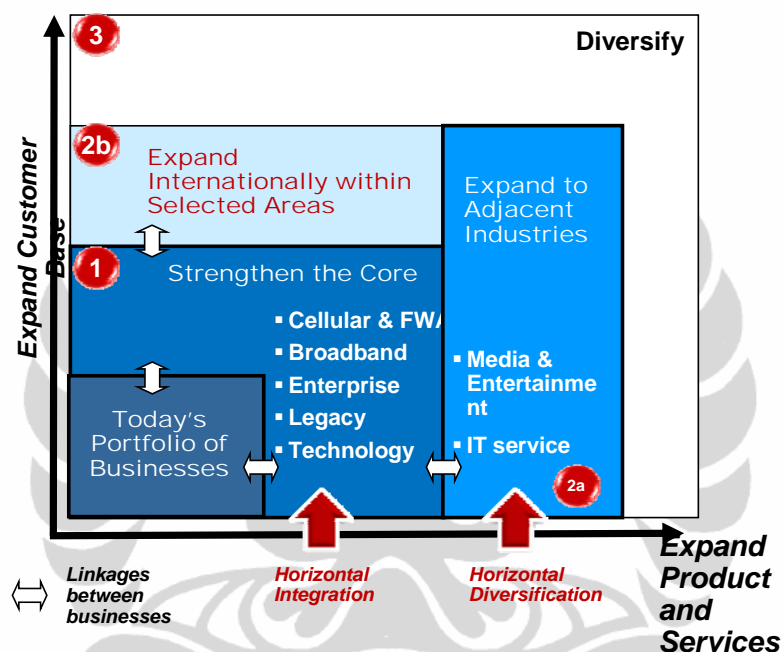
Sumber: Diolah dari hasil analisis penulis

Bila melihat kembali pada strategi tingkat korporat PT Telkom dan 10 (sepuluh) inisiatif strategis yang dijalankan PT Telkom sesuai pada gambar 3.1, didapati bahwa PT Telkom menetapkan strategi pengembangan portfolio bisnis

dengan tujuan membuka potensi peningkatan value (*unlocks value*) yang diikuti dengan peningkatan efektivitas organisasi.

Selanjutnya, untuk peningkatan portfolio value (*unlocks value*), dari beberapa opsi pertumbuhan, PT Telkom memilih "*strengthen the core*" dan "*expand to adjacent industries*", dengan visualisasi dalam building blocks seperti pada gambar 4.4 di bawah ini :

Gambar 4.4 Building Blocks for Growth



Sumber: Diolah dari Corporate Strategic Scennario Telkom 2004-2009

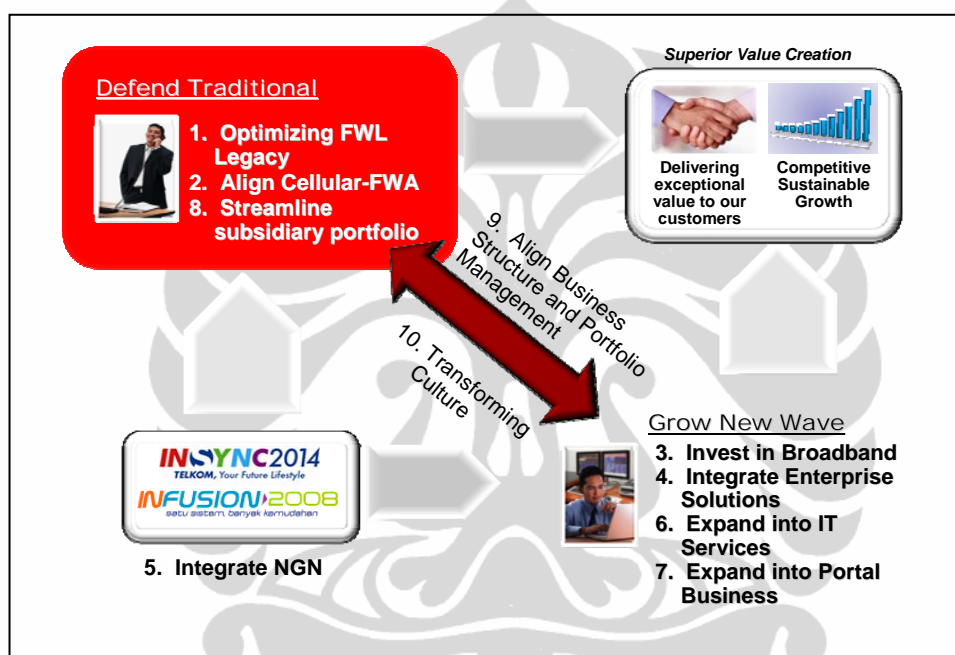
Pada diagram blok di atas, penulis memformulasikan strategi initiatives PT Telkom ke dalam 2 (dua) sumbu, yaitu sumbu "*expand product and services*" dan "*expand customer base*", dengan penjelasan opsi pertumbuhan sebagai berikut :

1. "*Strengthen the core*" dan ekspansi "*core business*" pada pasar yang belum tergarap akan menjadi momentum penting untuk pertumbuhan.
2. "*Expanding to adjacent industries*" memberikan peluang pertumbuhan baru yang signifikan untuk memperkuat kapabilitas core bisnis.
3. "*Expanding internationally*", terdapat potensi dimana risikonya relatif rendah.
4. "*Investing in stand alone business*" hanya dilakukan apabila mendapatkan hasil yang positif.

5. Diversifikasi dilakukan bila PT Telkom menemukan adanya peluang pertumbuhan di luar core business dan belum ada sebelumnya atau diversifikasi dihasilkan dari value creation PT Telkom.

Berdasarkan 10 (sepuluh) strategic initiatives nya, PT Telkom telah mengelompokkan dalam initiative "defend traditional" dan "grow new wave" sesuai gambar 4.5 di bawah ini:

Gambar 4.5 Pengelompokan 10 strategic initiatives Telkom



Sumber : Diolah dari dokumen internal perusahaan

Yang termasuk dalam *defend traditional* (produk dan jasa saat ini) adalah strategi initiative nomor 1, 2, dan 8 yaitu optimizing FWL (*fixed wireline line*) legacy, *align cellular-FWA* (*fixed wireless access*) dan *streamline subsidiary portfolio* (dari anak perusahaan). Sedangkan yang termasuk dalam *grow new wave* adalah strategi initiative nomor 3,4,6 dan 7 yaitu investasi broadband, *integrate enterprise solution*, *expand into services* dan *expand into portal business*.

Pengembangan produk dan jasa dari *defend traditional* ke *grow new wave* dapat dilakukan dengan melakukan integrasi jaringan NGN (*Next Generation Network*) serta *empower and transform* berupa *align business structure and portfolio management* dan *transforming culture*.

Ke sepuluh *strategic initiatives* ini dimaksudkan sebagai upaya untuk mencapai *competitive sustainable growth*, yang pada akhirnya *strategic objective* PT Telkom berupa *creating superior value to achieve 30 billion USD market cap* di tahun 2010 dapat tercapai.

Dari hasil analisis pencocokan di atas disimpulkan bahwa strategi yang dijalankan oleh PT Telkom sudah sesuai dengan hasil analisis penulis melalui proses manajemen strategis. PT Telkom memilih untuk agresif pada seluruh segmen. Strategi penetrasi terjadi pada semua lini bisnis, karena secara umum seluruh pasar masih *less penetrated*. PT Telkom menekankan pada pertumbuhan, baik pertumbuhan pada pasar dan pertumbuhan (ekspansi) pada produk dan jasa baru. Akuisisi dan retensi berjalan secara paralel pada sejumlah lini bisnis yang tingkat kompetensinya tinggi.

4.6 Strategi Bisnis pada Direktorat Enterprise

PT Telkom mengelompokkan unit bisnisnya dalam 2 (dua) kelompok, yaitu

- Berdasarkan segmen pelanggannya, yang meliputi: Enterprise, Wholesale, Konsumer /Retail
- Berdasarkan service/bisnis yang dikelola, meliputi: Fixed Wireline, Fixed Wireless, Braodband, Seluler, IT Services, Portal, Pay TV dan Satellite.

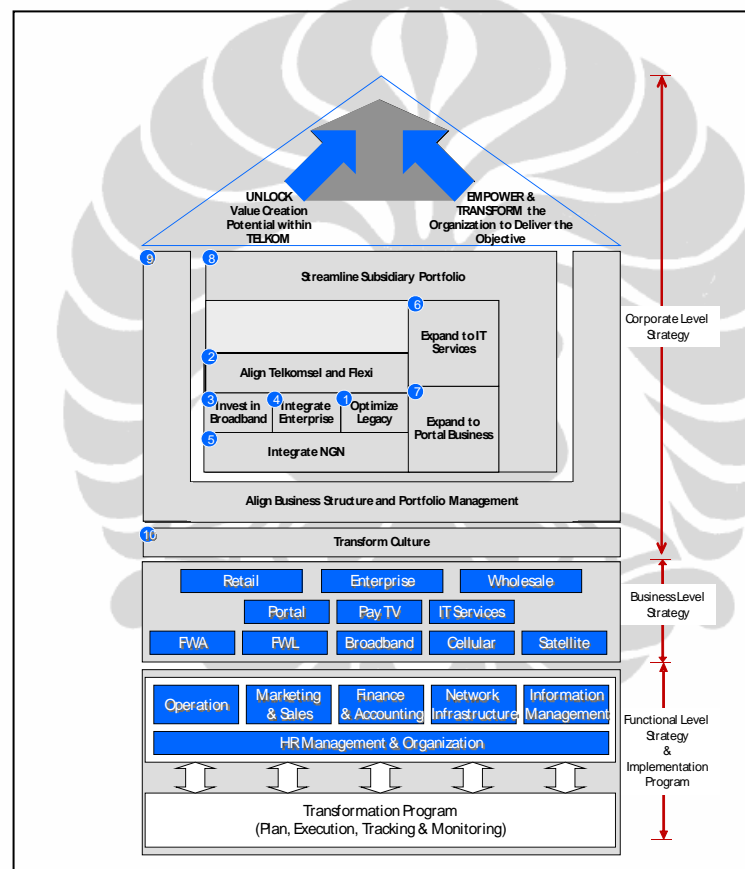
Dalam tesis ini penulis menganalisis strategi bisnis pada Direktorat Enterprise and Wholesale (Dit EWS), yaitu unit bisnis yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan pelanggan segmen bisnis/korporat dan pelanggan berupa operator atau provider telekomunikasi (*OLO, Other Lisence Operator*). Tingkatan strategi Telkom dalam dilihat pada gambar 4 di bawah.

Untuk menjawab sasaran strategis dan inisiatif strategis Telkom, Direktorat *Enterprise and Wholesale* (Direktorat EWS) merumuskan strategi bisnis nya yaitu WAR, yang terdiri dari *Winning The Future Customer, Acquiring New Customer* dan *Retaining Existing Customer*.

Strategi WAR merupakan peristilahan strategi bisnis Telkom di lingkungan unit bisnis enterprise dengan maksud:

- Mudah dipahami dan dapat dijalankan oleh seluruh karyawan
- Untuk memfokuskan sumber daya yang terbatas sehingga memberikan dampak maksimum
- Untuk memberikan gambaran kepada seluruh karyawan tentang operasional bisnis enterprise sehingga karyawan dapat mengambil sikap yang tepat.

Gambar 4.6 Tingkatan Strategi Telkom



Sumber: Dokumen Corporate Strategic Scennario 2004-2009

1. *Winning the future customer*

Strategi ini hanya dapat dicapai bila Telkom melalui pengembangan produk dan jasa baik yang masih berhubungan dengan produk saat ini maupun tidak, mampu memprediksi karakteristik kebutuhan dan keinginan pelanggan pada masa yang akan datang.

Sangat penting bagi Telkom untuk mengenal benar pelanggannya saat ini, kebutuhan dan keinginannya serta apa yang akan diminta oleh pelanggan pada masa yang akan datang. *Relationship* yang baik ini tentu dimulai dari pengelolaan data pelanggan yang selalu update terhadap perubahan eksternal (pelanggan), dan updating informasi hanya dapat dilakukan bila Telkom memiliki tim pemasaran yang sangat dekat dengan pelanggannya.

Titik berat strategi ini adalah *business innovation*, yang ditujukan untuk memimpin transformasi dari bisnis model “*one size fit all*” ke bisnis model berbasis segmentasi *customer*. Pelaksanaan dari strategui ini adalah *focus on customer, new initiative with EBS (Enterprise Business Solution)* agar dapat membangun citra produk dan perusahaan yang baik dan terpercaya.

2. *Acquiring new customer*

Telkom berusaha aktif untuk menciptakan pertumbuhan pelanggan pada semua lini bisnisnya. Termasuk dalam kegiatan ini adalah menarik kembali eks pelanggan Telkom yang berpindah ke pesaing. Strategi ini bertujuan untuk mendapatkan (*get*) pelanggan

Pertumbuhan pelanggan dapat berasal dari proses pensemnan yang lebih dalam dan kreatif, sehingga akan didapati kelompok pelanggan baru yang belum ditangani sebelumnya. Selain itu peluang munculnya pelanggan bisnis baru hasil dari merger atau investasi asing masih membuka peluang pertumbuhan pelanggan baru.

Fokus dari strategi ini adalah *marketing brilliance*, yang ditujukan untuk membangun skala dan scope pasar dalam mempertahankan *sustainable growth* melalui peluang pertumbuhan di pasar. Strategi ini akan dilakukan dengan program penetrasi dan akuisisi dimana termasuk didalamnya adalah *partnership* dan *joint marketing scheme*.

3. *Retaining existing customer*

Adalah usaha untuk mempertahankan sejumlah pelanggan. Kegiatan retensi ini lebih banyak berfungsi *to keep the customers*. Selain untuk menjaga

agar pelanggan tidak pindah ke pesaing, program retensi ini diharapkan mampu mengembangkan pelanggan, caranya dengan mengkampanyekan penggunaan produk yang lebih banyak lagi.

Kegiatan untuk mempertahankan pelanggan titik beratnya adalah *Service Excellence*, bertujuan untuk mempertahankan pertumbuhan pendapatan dan laba portfolio bisnis eksisting. Program operasional yang dilakukan berupa *retention program* dan *reward program*.

Direktorat Enterprise dan Wholesale (EWS) menetapkan 4 kriteria keunggulan untuk bersaing, yaitu :

1. Unggul dalam membangun hubungan dengan pelanggan (*customer relationship*).
- 2.. Unggul dalam pemenuhan kebutuhan pelanggan (*service fullfilment*).
3. Unggul dalam kualitas layanan purna jual (*service assurance*).
4. Unggul dalam *customized billing and collection*.

Keunggulan pada ke empat area strategis ini tidak akan dicapai bila Telkom tidak dapat memahami pelanggannya dengan sangat baik. Pemahaman terhadap pelanggan akan tercapai jika Telkom memiliki *customer relationship* yang sangat baik dengan pelanggannya. Relationship yang baik akan dicapai bila Telkom mampu melayani pelanggannya secara *customized, one to one marketing*, yang akan berbeda antara pelanggan satu dengan yang lainnya, dan terhadap pelanggan ini Telkom mendeliver layananannya dengan pelayanan yang unggul, khususnya pada area purna jual (*after sales*), karena ini kunci utama customer intimacy.

Dari kriteria keunggulan bersaing yang telah ditetapkan oleh Direktorat EWS, menurut analisis penulis dengan mengkaitkan pada strategi generic Porter dan disiplin nilai dari Brian Treacy dan Fred Wieserma, unit bisnis ini menitikberatkan strategi bersaing pada diferensiasi melalui *customer intimacy (customer responsiveness)*.