

**ANALISIS PENCOCOKAN STRATEGI BISNIS TELKOM
(DIREKTORAT ENTERPRISE)**

TESIS

NOVI ANDRIYANI

0606161773



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

**ANALISIS PENCOCOKAN STRATEGI BISNIS TELKOM
(DIREKTORAT ENTERPRISE)**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

NOVI ANDRIYANI

0606161773



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN MANAJEMEN UMUM
JAKARTA
MARET 2009**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Novi Andriyani

NPM : 0606161773

Tanda Tangan : 

Tanggal : April 2009



HALAMAN PENGESAHAN

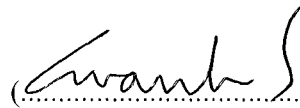
Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Novi Andriyani
NPM : 0606161773
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Analisis Pencocokan Strategi Bisnis Telkom
(Direktorat Enterprise)

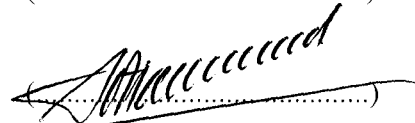
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

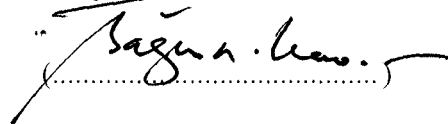
Pembimbing : Avanti Fontana, PhD.


(.....)

Penguji : Prof. Dr. Sofjan Assauri


(.....)

Penguji : Bagio N. Karno, MBA


(.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 6 April 2009

KATA PENGANTAR

Penulisan tesis ini berawal dari keikutsertaan penulis mengikuti Kursus Pimpinan (SUSPIM) 135B di Telkom pada bulan Mei tahun 2008. Selama mengikuti kursus ini penulis menangkap adanya sinyal untuk membangun “*sense of crisis*” dalam internal perusahaan PT Telkom sebagai dampak dari perubahan iklim persaingan, ekonomi dan regulasi terhadap industri telekomunikasi saat itu. Dalam perjalanan waktu, penulis memutuskan untuk mengangkat tema strategi bersaing Telkom dalam menjawab tantangan tersebut.

Puji syukur penulis junjatkan kehadiran Allah SWT, bahwa atas limpahan kasih sayangNya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “*Analisis Stratejik Terhadap Strategi Bersaing Telkom (Divisi Enterprise)*” tepat pada waktunya. Penulis berharap agar tesis ini memberikan manfaat bagi penulis, dunia akademik dan tentu perusahaan tempat penulis telah mengabdikan diri selama 12 tahun (PT Telkom).

Disamping banyaknya kemudahan yang didapat, penulis juga menemui beberapa hambatan dan tantangan dalam menyelesaikan tesis ini. Namun dengan limpahan motivasi dan segala bentuk bantuan dari banyak pihak akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis dengan baik. Untuk itu dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. **Ibu Avanti Fontana, PhD.** selaku pembimbing yang selalu semangat memberikan arahan dan pencerahan dalam penyempurnaan tesis ini.
2. GM Enterprise, Koordinator Account Manager dan tim Analisis Data management Divisi Enterprise yang telah memberikan kemudahan bagi penulis dalam mendapatkan data primer dan sekunder.
3. Rekan-rekan penyusun kebijakan dan strategi Telkom yang telah membuka cakrawala penulis tentang strategi bersaing Telkom.
4. Rekan-rekan *Account Manager* atas segala bantuan moril dan materiil.
5. Rekan-rekan MM UI Angkatan 4 th 2006 yang telah meluangkan waktu bersama untuk bertukar pikiran.

6. Rekan-rekan bimbingan terstruktur dari Ibu Avanti Fonatana, PhD.
7. Untuk Ibunda, Suami dan ketiga Anak-anak ku tercinta yang selalu memberikan energi yang luar biasa besar agar penulis selalu dalam semangat yang tinggi untuk menuntaskan pendidikan di MM UI.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari ukuran sempurna. Oleh karena itu penulis membuka diri terhadap masukan dan arahan yang membangun.

Akhirnya penulis memohon maaf sebesar-sebesarnya atas segala kesalahan dan kurang berkenannya sikap maupun tutur kata penulis selama perkuliahan dan penyusunan tesis ini. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan perlindungan, rahmat serta hidayahNya kepada penulis agar selalu dapat memberikan yang terbaik bagi keluarga, perusahaan, negara dan bangsa. Amin.



Jakarta, Maret 2009

Penulis

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

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

Nama : Novi Andriyani
NPM : 0606161773
Program Studi : Magister Manajemen
Departemen :
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:

Analisis Pencocokan Strategi Bisnis Telkom (Direktorat Enterprise)

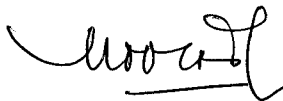
beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan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

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal :

Yang menyatakan



(Novi Andriyani)

ABSTRAK

Nama : Novi Andriyani
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Analisis Pencocokan Strategi Bisnis Telkom

Sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia saat ini, tentu saja Telkom tidak bebas melenggang di percaturan bisnis telekomunikasi di Indonesia. Karena sejak pemerintah Indonesia mengeluarkan UU No.36 tahun 1999 maka perusahaan telekomunikasi tertua ini harus mengakhiri hak monopolinya. Tercatat sampai dengan tahun 2008 sudah ada 10 operator telekomunikasi yang mempunyai lisensi beroperasi di Indonesia. Gempuran persaingan yang datang silih berganti, belum lagi kebijakan/regulasi yang dirasa kurang menguntungkan posisi PT Telkom di era pasar bebas sekarang ini, membuat perusahaan tersebut harus tetap bertahan dan segera merapatkan barisan agar tujuan yang dicita-citakan dapat terwujud. Selain perubahan iklim kompetisi dan regulasi, Telkom juga harus siap dalam menghadapi tantangan perubahan *lifestyle* dan teknologi, serta aspirasi *stakeholders* khususnya *shareholder* yang menginginkan Telkom meraih kapitalisasi pasar tiga kali lipat pada tahun 2010 atau dikenal dengan TELKOM GOAL 3010. Tiga hal ini yang mendrive Telkom untuk harus selalu unggul dalam produk, unggul dalam proses operasional dan unggul dalam memberikan pelayanan (*customer intimacy*). Atas dasar latar belakang ini penulis menganalisis terhadap strategi bisnis yang dijalankan Telkom. Penelitian ini dimulai dengan menganalisis kondisi eksternal dan internal Telkom. Dari analisis eksternal-internal ini, penulis mencocokkan dengan pilihan strategi bisnis yang seharusnya. Dan hasilnya sesuai dengan strategi yang telah dijalankan oleh Telkom.

Kata kunci : startegi bisnis

ABSTRACT

Name : Novi Andriyani
Study Program : Magister Management
Title : Strategic Analysis

Since the state regulation of UU No. 36 was defined in 1999, PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk as the incumbent telecommunication company in Indonesia, has been reducing its monopoly practice. Until 2008, there have been 10 telecommunication operators having operation license in Indonesia. The more challenging competition, not to mention the government's policy/ regulation that come in harm for PT Telkom in this current liberal market, have driven PT Telkom defend more and fight more in achieving its goal. The three other factors which are not less challenging for PT Telkom are the change of lifestyle, change of technology, and the stakeholders' interest to achieve the so-called TELKOM GOAL 3010 (triple market capitalization in 2010). These three factors have driven PT Telkom to always have competitive advantages, both in operational and service. Based on this review, the writer analyzes the ongoing PT Telkom's business strategic. The initial research process is by analyzing PT Telkom's external and internal condition. Then the writer compares it to PT Telkom's strategic to find the conclusion whether PT Telkom's strategic has matched the current condition or not. And the result is the initial hypothesis that PT Telkom's strategic does not match current external and internal condition is rejected.

Keywords: business strategy

DAFTAR ISI

| | |
|--|------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS | ii |
| HALAMAN PENGESAHAN..... | iii |
| KATA PENGANTAR | iv |
| HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI | vi |
| ABSTRAK | vii |
| ABSTRACT | viii |
| DAFTAR ISI..... | ix |
| DAFTAR GAMBAR | xi |
| DAFTAR TABEL | xii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xiii |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| 1. 1. Latar Belakang | 1 |
| 1. 2. Perumusan Masalah | 3 |
| 1. 3. Ruang Lingkup Masalah | 5 |
| 1. 4. Tujuan Penelitian | 5 |
| 1. 5. Metode Penelitian | 5 |
| 1. 6. Sistematika Penulisan | 6 |
| | |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | |
| 2.1. Manajemen Strategis | 8 |
| 2.1.1. Definisi Strategi | 8 |
| 2.1.2. Komponen Strategi | 9 |
| 2.1.3. Keunggulan bersaing yang berkesinambungan | 10 |
| 2.2. Analisis Internal | 12 |
| 2.2.1. RBV | 12 |
| 2.2.2. Matriks IFE | 12 |
| 2.2.3. Matriks BCG | 13 |
| 2.3. Analisis Eksternal | 14 |
| 2.3.1. Analisis Industri | 14 |
| 2.3.2. Analisis SWOT | 18 |
| 2.3.3. Matriks IE | 19 |
| 2.3.4. Matriks Grand Strategy | 20 |
| 2.3.5. Matriks SPACE | 21 |
| 2.4. Alternatif Strategi | 23 |
| 2.4.1. Strategi Integrasi | 24 |
| 2.4.2. Strategi Intensif | 24 |
| 2.4.3. Strategi Diversifikasi | 24 |
| 2.4.4. Strategi Defensif | 25 |
| 2.5. Strategi Bersaing | 25 |
| 2.5.1. Strategi Generic Porter | 26 |
| 2.5.2. Disiplin Nilai | 30 |

| | | |
|--------|-----------------------------------|----|
| 2.6. | Tingkatan Strategi | 31 |
| 2.6.1. | Strategi Tingkat Korporat | 31 |
| 2.6.2. | Strategi Tingkat Bisnis | 32 |
| 2.6.3. | Strategi Tingkat Fungsional | 32 |

BAB III GAMBARAN PERUSAHAAN

| | | |
|--------|---|----|
| 3.1. | Profil PT Telkom | 34 |
| 3.1.1. | Sejarah Pendirian | 34 |
| 3.1.2. | Visi dan Misi PT Telkom | 36 |
| 3.1.3. | Sasaran PT Telkom | 36 |
| 3.1.4. | Inisiatif Strategis | 37 |
| 3.1.5. | Struktur Organisasi PT Telkom | 38 |
| 3.1.6. | Direktorat Enterprise & Wholesale | 39 |
| 3.2. | Pola Segmentasi | 40 |
| 3.3. | Produk dan Layanan | 41 |
| 3.3.1. | Fixed Wireline Business | 41 |
| 3.3.2. | Fixed Wireless Business | 42 |
| 3.3.3. | Seluler | 42 |
| 3.3.4. | Data dan Internet | 43 |
| 3.3.5. | Jaringan dan Interkoneksi | 43 |
| 3.3.6. | Layanan Kepada Pelanggan | 44 |
| 3.4. | Infrastruktur Jaringan | 45 |
| 3.4.1. | Jaringan Telepon Tidak Bergerak Kabel | 45 |
| 3.4.2. | Jaringan Telepon Tidak Bergerak Nirkabel .. | 46 |
| 3.4.3. | Backbone | 46 |
| 3.4.4. | Jaringan Seluler | 47 |
| 3.4.5. | Jaringan Data dan Internet | 47 |
| 3.4.6. | Jaringan Internasional | 47 |
| 3.4.7. | Infrastruktur Jaringan Lainnya | 48 |
| 3.6. | Budaya Perusahaan The Telkom Way 135 | 48 |

BAB IV ANALISIS

| | | |
|--------|---|----|
| 4.1. | Analisis Visi dan Misi Perusahaan | 50 |
| 4.2. | Analisis Lingkungan Eksternal | 50 |
| 4.2.1. | Analisis Lingkungan Makro: Teknologi..... | 53 |
| 4.2.2. | Analisis Lingkungan Makro: Ekonomi..... | 54 |
| 4.2.3. | Analisis Lingkungan Makro: Regulasi | 56 |
| 4.2.4. | Analisis Lingkungan Makro: Sosial Budaya | 60 |
| 4.2.5. | Implikasi Lingkungan Makro | 61 |
| 4.2.6. | Analisis Struktur Industri: Ancaman Masuknya Pesaing Baru | 62 |
| 4.2.7. | Analisis Struktur Industri: Kekuatan Tawar Menawar Pemasok | 64 |
| 4.2.8. | Analisis Struktur Industri: Kekuatan Tawar Menawar Pembeli..... | 64 |

| | | |
|---------------------------------------|---|-----------|
| 4.2.9. | Analisis Struktur Industri : Ancaman Porduk Pengganti | 65 |
| 4.2.10 | Analisis Struktur Industri : Rivalitas Diantara Industri Sejenis | 66 |
| 4.2.11 | Implikasi Strukur Industri | 71 |
| 4.2.12 | Analisis Matriks EFE | 71 |
| 4.3. | Analisis Lingkungan Internal | 72 |
| 4.3.1 | Analisis Keunggulan Bersaing | 72 |
| 4.3.2 | Analisis Matriks IFE | 74 |
| 4.4. | Pencocokan Strategi | 74 |
| 4.4.1 | Analisis Eksternal-Internal : IE Analysis | 74 |
| 4.4.2 | Analisis Eksternal-Internal : SPACE | 75 |
| 4.4.3 | Analisis Eksternal-Internal : Analisis SWOT | 76 |
| 4.5. | Pencocokan Hasil Analisis dengan Strategi Bisnis Telkom | 77 |
| 4.6. | Strategi Bisnis Direktorat Enterprise | 81 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN | | |
| 5.1. | Kesimpulan | 85 |
| 5.2. | Saran | 85 |
| 5.3. | Keterbatasan Penelitian | 86 |
| DAFTAR REFERENSI | | 88 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|-------------|---|----|
| Gambar 1.1. | Market Share Seluler dan CDMA 2007-2008 | 5 |
| Gambar 2.1. | Model Lima Kekuatan Porter | 15 |
| Gambar 2.2. | Matriks IE | 20 |
| Gambar 2.3. | Matriks Grand Strategy | 21 |
| Gambar 2.4. | Contoh faktor yang membentuk sumbu Matriks SPACE | 22 |
| Gambar 2.5. | Contoh Profil Strategi | 22 |
| Gambar 2.6. | Matriks <i>Generic Strategy</i> | 31 |
| Gambar 2.7. | Tingkatan Strategi | 37 |
| Gambar 3.1. | Diagram Visi, Misi, Strategy Objective, Strategy Initiative Telkom | 37 |
| Gambar 3.2. | Struktur Organisasi Telkom | 39 |
| Gambar 3.3. | Kontribusi Lima Pilar Bisnis Telkom | 43 |
| Gambar 4.1. | Regulasi Pemerintah Tentang Telekomunikasi | 59 |
| Gambar 4.2. | Pertumbuhan Pasar Industri Telekomunikasi Indonesia | 66 |
| Gambar 4.3. | Pemilihan Strategi | 78 |
| Gambar 4.4. | Building Blocks for Growth | 79 |
| Gambar 4.5. | Pengelompokan 10 Strategic Initiatives Telkom | 80 |
| Gambar 4.6. | Tingkatan Strategi Telkom | 82 |

DAFTAR TABEL

| | | |
|-------------|---|----|
| Tabel 1.1. | Sepuluh Operator Telekomunikasi Indonesia | 1 |
| Tabel 1.2. | Pertumbuhan Revenue, Expense, Profit | 4 |
| Tabel 3.1. | Kapasitas Transmisi Backbone Telkom | 47 |
| Tabel 4.1. | Prediksi Pertumbuhan Setiap Industri | 55 |
| Tabel 4.2. | Indeks Purchasing Power Setiap Segmen Pelanggan . | 56 |
| Tabel 4.3. | Hasil Analisis Kualitatif Lingkungan Makro | 63 |
| Tabel 4.4. | Performansi 3 Operator Telekomunikasi Terbesar..... | 67 |
| Tabel 4.5. | Rangkuman 3 Operator Telepon Seluler Terbesar | 69 |
| Tabel 4.6. | Matriks EFE | 72 |
| Tabel 4.7. | Assesment VRIN | 73 |
| Tabel 4.8. | Formulasi Matriks IFE | 74 |
| Tabel 4.9. | Matriks IE | 74 |
| Tabel 4.10. | Matriks SPACE | 75 |
| Tabel 4.11. | Matriks SWOT | 77 |
| Tabel 4.12. | Strategi Deployment Level Korporat – Level Fungsional | 89 |

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran L-1 Laporan Keuangan TELKOM



