

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam satu dekade terakhir ini, pertumbuhan bisnis telekomunikasi kian subur. Sampai akhir tahun 2008 saja sudah tercatat 10 operator telekomunikasi yang beroperasi di Indonesia saat ini. Dengan jumlah operator sebanyak ini ditambah juga semakin banyaknya produsen produk telekomunikasi sudah dipastikan bahwa persaingan di industri telekomunikasi akan semakin ramai yang menyebabkan setiap perusahaan mau tidak mau harus berusaha keras untuk selalu menciptakan terobosan-terobosan yang dapat mempertahankan dan memenangkan pertarungan di bisnis ini.

Tabel 1.1. Sepuluh Operator Telekomunikasi di Indonesia

NO	OPERATOR	PELANGGAN			PEMEGANG SAHAM PENGENDALI	LAYANAN
		2007	2006	2005		
1	PT Telekomunikasi Seluler	50,000	34,900	24,270	PT Telkom, Tbk	Telepon seluler, multimedia, data
2	PT Indosat Tbk	25,000	16,700	14,500	Indonesia Communications Ltd, Mauritius (sebagian besar dimiliki Singapore Technologies Telemodia Ltd)	Telepon seluler, telepon tetap, nirkabel, multimedia, data, internet
3	PT Excelcomindo Pratama	15,000	9,528	6,978	Indocel Holding Sdn. Bhd. (Dimiliki oleh TM Tntl. Bhd)	Telepon seluler, multimedia, data, internet
4	PT Telkom, Tbk	6,400	4,200	4,062	Pemerintah Indonesia	Telepon tetap, telepon tetap nirkabel, data, internet, interconnection
5	PT Bakrie Telecom	3,800	1,500	487	PT Bakrie & Brothers Tbk	Telepon tetap nirkabel, multimedia
6	PT Mobile-8 Telecom	3,000	1,402	1,138	PT Global Mediacom Tbk	Telepon selular, multimedia, data, internet
7	PT Smart Telecom	300	n.a	n.a	Sinarmas Group	Telepon selular, data, internet
8	PT Hutchinson CP Telecommunication	n.a	n.a	n.a	Hutchinson dan PT Charoen Pokphan Indonesia Tbk	Telepon selular
9	PT Sampoerna Telecom	n.a	n.a	n.a		Telepon selular
10	Natrindo Telepon Seluler	n.a	n.a	n.a	Saudi Telecom Company dan Maxis Communications	Telepon selular, telepon tetap nirkabel, data, internet

Sumber : Diolah dari Majalah Investor edisi April 2008

Bila kita cermati juga bahwa dalam satu tahun terakhir ini tarif menjadi senjata ampuh bagi para operator telekomunikasi untuk menarik perhatian pasar. Terbukti pada *marketing campaign* yang dilakukan para operator ini yang masih menawarkan tarif murah atau benefit finansial lainnya, seperti tawaran gratis

sesama operator, telepon sepuasnya hanya dengan sekian rupiah, gratis pemakaian setelah sekian detik dan lain sebagainya.

Pertanyaan yang kemudian muncul adalah, “Sampai kapan perang tarif ini akan berakhir?” dan “Apakah perang tarif ini sebagai tanda bahwa para operator telekomunikasi saat ini tidak mampu menciptakan diferensiasi? Atau apakah memang benar bahwa konsumen hanya mementingkan tarif sehingga perang tarif terbukti mujarab untuk mendongkrak *market share* dan pertumbuhan pelanggan perusahaan.

Dengan strategi perang tarif ini, ada sisi benefit dan sekaligus “kerugian” bagi perusahaan dan pelanggan. Dari sisi positif, konsumen memiliki banyak pilihan, setiap operator berlomba menciptakan keunggulan bersaing, dan market share serta pertumbuhan pelanggan perusahaan bisa saja meningkat. Sebaliknya di sisi negatif, konsumen juga menjadi bingung untuk menentukan kualitas yang terbaik diantara beberapa operator dan mungkin bagi beberapa operator yang tidak mempunyai kekuatan finansial yang cukup bisa gulung tikar.

Menurut Rinaldy Firmansyah, Direktur Utama PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk yang disampaikan dalam Majalah Investor edisi April 2008 memperkirakan bahwa ke depannya, karena persaingan yang semakin ketat maka jumlah operator telekomunikasi akan menciut, bisa jadi hanya lima operator. Mungkin bisa terjadi merger atau akuisisi.

Disamping perubahan iklim persaingan yang semakin tajam, industri telekomunikasi juga ikut terkena dampak dari krisis ekonomi global yang terjadi di tahun 2008 yang menyebabkan harga saham di bursa dunia sempat menyentuh level terendah. Kondisi ini tentu memberikan pukulan berat bagi operator telekomunikasi yang perusahaannya telah listing di bursa saham dalam negeri dan dunia. Disamping itu, dengan adanya krisis ekonomi global ini menyebabkan sebagian besar pelanggan mengurangi beban operasionalnya disisi pemakaian jasa telekomunikasi.

Dari sisi regulasi atau kebijakan, maraknya persaingan di industri telekomunikasi ini dimulai setelah tahun 2003 dimana pemerintah resmi menghapus hak eksklusif atau monopoli Telkom dan Indosat sesuai yang diamanatkan UU No. 36 tahun 1999. Setelah itu tercatat beberapa kali pemerintah mengeluarkan kebijakan di sektor ini antara lain; mengerluarkan izin operasi bagi pendatang baru, aturan interkoneksi, pembentukan BRTI (Badan Regulasi Telekomunikasi Indonesia) dan yang terakhir adalah duopoli di jalur SLJJ (Sambungan Langsung Jarak Jauh).

Bagi Telkom, kondisi tersebut di atas jelas telah mempengaruhi pendapatan secara signifikan. Akibatnya, pertumbuhan perusahaan tidak bisa lagi mencapai dua digit seperti tahun-tahun sebelumnya. Apalagi persaingan tarif di sektor seluler dimana Telkomsel sebagai salah satu anak perusahaan Telkom yang memberikan kontribusi sebesar 40% bagi pendapatan total Telkom terkena dampak yang cukup besar.

Di sisi lain, Telkom juga menghadapi tantangan dari menurunnya pasar fixed wireline yang cukup drastis. Turunnya pendapatan ini menunjukkan bahwa gaya hidup berkomunikasi telah berubah dimana masyarakat kini sudah baralih dari pengguna telepon kabel (telepon rumah) menjadi telepon mobile yang lebih mendukung mobilitas masyarakat. Ini menandakan bahwa perkembangan teknologi dan perubahan gaya hidup ke depannya akan berpengaruh padapertumbuhan industri telekomunikasi, dan operator harus pandai beradaptasi terhadap perubahan yang dinamis ini bila tidak ingin tertinggal dengan yang lain.

1.2 Perumusan Masalah

Menyikapi kondisi persaingan, perubahan iklim regulasi dan tantangan dari kondisi pasar bebas saat ini maka Telkom sebagai market leader di industri telekomunikasi mau tidak mau harus memiliki strategi bersaing yang tepat. Strategi ini harus mampu mendukung tercapainya portfolio bisnis Telkom yang optimal, serta mewujudkan peningkatan daya saing Telkom dalam perebutan pasar di industri jasa telekomunikasi, dan harus mampu mendukung perwujudan visi perusahaan serta mampu dalam menjawab tantangan dari stakeholder

Universitas Indonesia

khususnya share holder yaitu meraih kapitalisasi pasar tiga kali lipat pada tahun 2010 atau dikenal dengan Telkom Goal 3010.

Di sisi lain penulis melihat bahwa kinerja Telkom menurun dibanding tahun-tahun sebelumnya ditandai dengan penurunan pendapatan dan *net profit* Telkom 2008 yang cukup drastis dibanding rata-rata 2-3 tahun sebelumnya, dimana pertumbuhan pendapatan hanya satu digit dan pertumbuhan profit pada angka negatif (lihat tabel 1.2. di bawah).

Tabel 1.2 Pertumbuhan *Revenue, Expense, Profit*

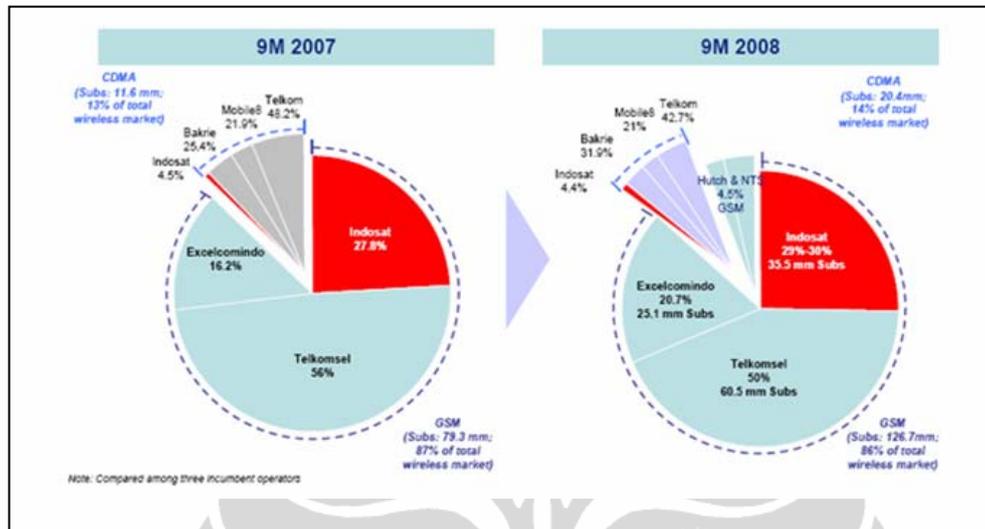
Criteria	Growth		
	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Operating Revenues	23.37%	17.33%	2.18%
Operating Expenses	14.10%	18.65%	15.46%
Net Income	62.46%	6.47%	-9.16%

Sumber: Diolah dari laporan keuangan 2006-2008

Sementara dari market share pun demikian. Terjadi penurunan market share dari bisnis seluler dan CDMA (fixed wireless access) dibandingkan tahun 2007, dimana market share seluler (melalui anak perusahaan Telkomsel) yang semula 56% di tahun 2007 turun menjadi 50% di tahun 2008. Sementara dari bisnis CDMA penurunan market share dari 48,2% di tahun 2007 menjadi 42,7% di tahun 2008. Ilustrasi dari penuruna market share dapat dilihat pada gambar 1.1 di bawah.

Dari dua sisi ini (gejolak lingkungan dan turunnya performansi yang cukup tajam), maka permasalahan yang dirumuskan adalah ” *strategi yang dijalankan Telkom dalam menyikapi gejolak lingkungan kurang sesuai*” sehingga berdampak pada turunnya performansi Telkom di tahun 2008.

Gambar 1.1 Market Share Suler dan CDMA 2007-2008



Sumber: Presentasi laporan tahunan PT Indosat tahun 2008

1.3 Ruang Lingkup

Penulis memfokuskan permasalahan tesis ini pada analisis strategi bisnis Telkom dengan periode analisis sampai dengan tahun 2008.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penulisan karya akhir ini adalah: menganalisis kecocokan antara gejala kondisi eksternal dan internal dengan strategi bisnis yang dijalankan Telkom.

1.5 Metode Penelitian

Metode penelitian yang dipergunakan dalam penulisan karya akhir ini adalah metode penelitian deskriptif yaitu dengan meneliti data primer dan sekunder. Adapun teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara:

1. Penelitian lapangan yang digunakan untuk mendapatkan data primer melalui diskusi dan mendengar arahan dengan pihak-pihak yang berkepentingan dan dipercaya, yaitu pimpinan PT Telkom serta beberapa staf terkait yang dapat membantu untuk keperluan studi ini. Juga penelitian langsung dimana penulis terlibat sebagai *Account Management Team* di Divisi Enterprise.

Universitas Indonesia

2. Penelitian kepustakaan yang digunakan untuk mendapatkan data sekunder yang dapat menunjang data primer melalui:
 - Buku ajar (*text book*)
 - Rujukan (referensi) seperti majalah, surat kabar, brosur dari perusahaan dan artikel-artikel di media internet yang berhubungan erat dengan topik bahasan.
 - Dokumen internal Telkom
 - Hasil-hasil penelitian relevan yang pernah dilakukan oleh PT Telkom
3. Analisis
Data yang terkumpul dianalisis secara kualitatif. Analisis kualitatif dilakukan dalam menafsirkan berbagai data kuantitatif dan data-data yang diperoleh melalui observasi, wawancara dan studi terhadap berbagai sumber.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah pembahasan penulis merasa perlu untuk menetapkan suatu kerangka dalam penyusunan karya akhir ini agar sistematis.

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan dibahas latar belakang permasalahan, pokok masalah, tujuan penelitian, metodologi penelitian dan kerangka penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini akan dikemukakan hasil-hasil penelitian yang berhubungan dengan pembahasan karya akhir ini. Pemilihan teori yang relevan ini sangat penting untuk menganalisis permasalahan pokok yang diungkapkan oleh penulis.

BAB III : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Dalam bab ini dijelaskan mengenai gambaran umum dan organisasi serta strategi layanan pelanggan korporasi PT Telkom.

BAB IV : ANALISIS

Dalam bab ini akan disajikan analisis terhadap kesesuaian strategi bisnis Telkom dalam menjawab kondisi eksternal dan internal.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini akan diberikan kesimpulan dari hasil analisis yang telah dilakukan dan berdasarkan kesimpulan tersebut akan disajikan saran-saran yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan untuk sekarang dan masa mendatang.

