

BAB IV

FORMULASI STRATEGI BISNIS SECURENET

Strategi bisnis layanan keamanan akses internet SecureNET diperoleh dari hasil analisa tingkat persaingan layanan tersebut di pasar dan analisa internal maupun eksternal perusahaan pada masing-masing perspektif *balanced scorecard*. Strategi yang dihasilkan oleh *Porter's 5 forces* untuk kemudian dijadikan masukan bagi strategi yang diperoleh dari hasil analisa SWOT pada masing-masing perspektif *balanced scorecard*, sehingga diperoleh strategi yang saling melengkapi antara analisa potensi kompetitif layanan serta analisa kondisi internal dan eksternal perusahaan berdasarkan masing-masing perspektif *balanced scorecard*.

4.1 Strategi hasil analisa Porter's 5 Forces

Tingkat kompetitif layanan SecureNET di pasar dari hasil analisa *Porter's 5 forces* berada dalam posisi sedang. Maka terdapat beberapa strategi generik yang dapat digunakan untuk meningkatkan tingkat kompetitif layanan, yaitu:

a. Strategi biaya rendah (*cost leadership*)

Karena segmen pasar merupakan SMB yang memiliki alokasi dana dan sumber daya manusia yang terbatas, maka segmen pasar tersebut bisa dikatakan segmen pasar yang sensitif terhadap harga. Untuk mendukung strategi biaya rendah tersebut, maka hal-hal yang harus dilakukan diantaranya adalah:

- Menjalin kerja sama dengan partner pemasok produk keamanan akses internet, dimana kerja sama tersebut berupa *profit sharing*, sehingga investasi tidak terlalu besar di sisi indonet dan harga di sisi pelanggan dapat ditekan.
- Memberikan tarif berdasarkan jumlah pengguna, dengan adanya perbedaan tarif pada jumlah pengguna, maka calon pengguna dapat memilih tarif yang sesuai dengan kebutuhan mereka.
- Bundling layanan, melakukan bundling layanan SecureNET dengan produk Indonet lainnya seperti, layanan akses internet, email, VoIP dan lain sebagainya.

b. Strategi diferensiasi layanan

Beberapa langkah diferensiasi yang dapat dilakukan yaitu:

- Diferensiasi berdasarkan fitur layanan, diferensiasi ini didasarkan fitur layanan keamanan akses internet sehingga pelanggan dapat memiliki pilihan sesuai dengan kebutuhan pelanggan tersebut. Pengelompokan fitur layanan tersebut dapat dibagi seperti layanan standar, premium dan ultimate. Berikut beberapa contoh fitur dalam kelompok layanan tersebut.

Standard : *Antivirus, antispam, content filtering, firewall*

Premium : *Antivirus, antispam, content filtering, device Control, firewall*

Ultimate : *Antivirus, antispam, content filtering, device control, firewall, Intrusion detection and prevention.*

- Diferensiasi berdasarkan pelanggan loyal, diferensiasi ini didasarkan pada pelanggan indonet yang telah lama berlangganan. Hal ini dilakukan untuk memberikan nilai tambah pada layanan-layanan sebelumnya yang diambil dan tetap menjaga hubungan baik serta kepercayaan pelanggan.
- Diferensiasi berdasarkan jumlah pengguna, diferensiasi ini didasarkan dari banyaknya pengguna layanan SecureNET, semakin banyak pengguna dalam suatu korporasi, maka skema harga semakin rendah.

c. Strategi fokus

- Strategi fokus ini digunakan untuk memenangkan persaingan dalam segmen pasar yang sempit, oleh karena itu Indonet perlu menentukan segmen-segmen pasar tidak hanya pada segmen SMB, namun juga pada segmen pasar seperti institusi-institusi pemerintahan dan institusi pendidikan. Dan juga layanan ini sebaiknya dipasarkan pada pelanggan eksisting Indonet terlebih dahulu, agar lebih cepat dalam pemasaran layanan dan menjaga hubungan perusahaan dan pelanggan.

4.2 Strategi hasil analisa SWOT pada perspektif BSC

Dari hasil analisa SWOT pada masing-masing perspektif BSC, maka didapatkan posisi kuadran SWOT. Berikut hasil analisa kuadran masing-masing perspektif BSC.

1. Perspektif finansial

Hasil analisa SWOT berada di kuadran II (Gambar 3.3), dimana posisi kekuatan ada di titik 0.137 dan ancaman di titik -0.006. Artinya indonet menghadapi beberapa ancaman, dimana beberapa perusahaan sejenis memiliki modal relatif lebih besar dalam implementasi layanan serupa. Untuk itu diperlukan strategi dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki seperti pendapatan tahunan Indonet, biaya operasional dan investasi awal yang rendah. Dilihat dari strategi yang dihasilkan oleh analisa *Porter's 5 Forces*, maka pada perspektif finansial ini dapat diterapkan strategi *cost leadership* (sub bab 4.1 bagian a). Dari hasil analisa tersebut, maka dapat dijabarkan strategi-strategi sebagai berikut:

- Melakukan investasi yang seefisien mungkin dalam proses implementasi layanan SecureNET;
- Mencari mitra dalam pengadaan layanan SecureNET, sehingga modal dan biaya operasional dapat ditekan serendah mungkin.

2. Perspektif pelanggan

Hasil dari analisa SWOT berada di kuadran II (Gambar 3.4), dimana posisi kekuatan ada di titik 0.07 dan ancaman berada di titik -0.119. Artinya indonet menghadapi ancaman seperti adanya perusahaan teknologi informasi yang lebih dulu menyediakan layanan serupa, adanya beberapa layanan yang berlisensi publik/gratis, terdapat beberapa ISP yang menyediakan layanan serupa dan tingkat pengetahuan pelanggan yang masih rendah terhadap keamanan internet. Oleh karena itu, Indonet memerlukan strategi dengan menggunakan kekuatan yang dimilikinya seperti pelanggan loyal dan tingkat kepuasan pelanggan yang masih terjaga. Berdasarkan strategi yang dihasilkan oleh *Porter's 5 Forces*, maka pada perspektif pelanggan ini dapat diterapkan strategi diferensiasi layanan (sub bab 4.1 bagian b) dan strategi fokus (sub bab 4.1 bagian c). Dari hasil analisa tersebut, maka dapat dijabarkan strategi-strategi sebagai berikut:

- Target pasar dipusatkan kepada pelanggan indonet terlebih dahulu;
- Melakukan diferensiasi layanan sesuai dengan kebutuhan pasar, diferensiasi layanan dibagi berdasarkan fitur-fitur dari produk layanan keamanan internet;
- Meningkatkan distribusi layanan di cabang-cabang indonet di 33 kota besar seluruh Indonesia;
- Melakukan *customer education* ke pelanggan-pelanggan tentang keamanan internet;

3. Perspektif proses bisnis internal

Hasil analisa SWOT pada perspektif ini ada di kuadran I (Gambar 3.5), dimana posisi kekuatan berada pada titik 0.006 dan peluang berada di titik 0.219. Artinya indonet memiliki kekuatan dan peluang internal yang cukup tinggi, maka strategi yang harus dilakukan adalah mendukung pertumbuhan agresif berdasarkan kekuatan yang dimilikinya seperti, infrastruktur yang memadai dan hubungan baik dengan pemasok, serta peluang dalam melakukan diferensiasi layanan. Berdasarkan analisa *Porter's 5 Forces*, maka pada perspektif proses bisnis internal ini dapat diterapkan strategi diferensiasi layanan (sub bab 4.1 bagian b). Dari hasil analisa tersebut, maka dapat dijabarkan strategi-strategi sebagai berikut:

- Pemanfaatan infrastruktur yang dimiliki untuk mendukung layanan SecureNET ini;
- Meningkatkan kapasitas pengguna layanan SecureNET;
- Merancang skema diferensiasi layanan berdasarkan kebutuhan pasar;
- Merancang skema produk bundling dengan layanan lainnya seperti layanan akses internet;
- Meningkatkan dukungan purna jual layanan.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Hasil analisa SWOT pada perspektif ini ada di kuadran I (Gambar 3.6), dimana posisi kekuatan berada pada titik 0.06, dan peluang berada pada titik 0.122.

Artinya Indonet harus menerapkan strategi yang mendukung kebijakan agresif dengan kekuatan yang dimilikinya seperti konsep layanan yang matang, pengalaman di bidang penyedia jasa internet dan dukungan dari perusahaan lain dalam satu grup serta peluang dalam meningkatkan sumber daya manusianya dibidang keamanan internet. Dari hasil analisa tersebut, maka dapat dijabarkan strategi-strategi sebagai berikut:

- Meningkatkan pengetahuan sumber daya manusia perusahaan dalam hal teknologi keamanan akses internet;
- Meningkatkan kegiatan riset dan pengembangan layanan;
- Menambah jumlah sumber daya manusia untuk posisi riset dan pengembangan dan *customer support*.

4.3 Kerangka Balanced Scorecard

Dari hasil analisa *Porter's 5 Forces* dan SWOT pada masing-masing perspektif di atas, maka dapat dirumuskan kerangka strategi *balanced scorecard* dan rencana aksinya pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Rencana aksi BSC

Perspektif	Sasaran	Pengukuran	Rencana aksi
Financial	Melakukan investasi yang seefisien mungkin dalam proses implementasi layanan SecureNET	Total alokasi dana investasi sebesar 250 juta rupiah untuk 2000 pelanggan	Menggunakan infrastruktur yang sudah ada untuk lokasi server, melakukan kerjasama profit sharing dengan mitra untuk lisensi perangkat lunak
	Mencari mitra dalam pengadaan layanan SecureNET, sehingga modal dan biaya operasional dapat ditekan serendah mungkin	Memiliki 2 mitra strategis	Mencari pemasok layanan keamanan internet untuk dijadikan mitra
Pelanggan	Target pasar dipusatkan kepada pelanggan indonet terlebih dahulu;	70% pelanggan korporasi Indonet	Melakukan profiling pelanggan yang ada berdasarkan pengeluaran mereka terhadap layanan akses internet

	Melakukan diferensiasi layanan sesuai dengan kebutuhan pasar, diferensiasi layanan dibagi berdasarkan fitur-fitur dari produk layanan keamanan internet	Menghasilkan minimal 3 layanan diferensiasi	Membagi layanan berdasarkan fitur-fitur yang ada di dalamnya, lalu dikategorikan sebagai layanan standard, premium dan ultimate
	Meningkatkan distribusi layanan di cabang-cabang indonet di 33 kota besar seluruh Indonesia	Penyebaran informasi layanan di 33 kota	Mengerahkan marketing masing-masing cabang dalam promosi layanan SecureNET
	Melakukan customer education ke pelanggan-pelanggan tentang keamanan internet	Peningkatan pengetahuan pengguna menjadi 50%	Mengerahkan Customer Relationship Officer (CRO) dan tim teknik untuk melakukan kunjungan ke pelanggan
Proses bisnis internal	Pemanfaatan infrastruktur yang dimiliki untuk mendukung layanan SecureNET ini	Penggunaan layanan SecureNET tidak lebih dari 20% utilisasi bandwidth backbone antar cabang ke pusat	Mengalokasikan 20% bandwidth backbone antar cabang untuk layanan SecureNET
	Meningkatkan kapasitas pengguna layanan SecureNET	Peningkatan backbone cabang-cabang Indonet sebesar 30%	Menghubungi rekanan Indonet dan melakukan penawaran untuk peningkatan kapasitas backbone masing-masing cabang Indonet
	Merancang skema diferensiasi layanan berdasarkan kebutuhan pasar	Minimal muncul 3 diferensiasi layanan	Melakukan survey kebutuhan pelanggan terhadap keamanan akses internet
	Merancang skema produk bundling dengan layanan lainnya seperti layanan akses interne	Bundling layanan akses internet dengan SecureNET	Menentukan skema harga bundling antara harga layanan akses internet dan layanan SecureNET
	Meningkatkan dukungan purna jual layanan	Penanganan keluhan 24 jam	Melakukan penambahan sumber daya customer support 1 hari 4 orang
Pembelajaran dan pertumbuhan	Meningkatkan pengetahuan sumber daya manusia perusahaan dalam hal teknologi keamanan akses internet	Peningkatan pengetahuan sumber daya manusia di Indonet tentang keamanan akses internet sebesar 70%	Pengadaan latihan oleh divisi R&D terhadap layanan ke setiap divisi di Indonet
	Meningkatkan kegiatan riset dan pengembangan layanan	Tiap tahun menghasilkan 3 produk inovatif	Penambahan sumber daya pada divisi R&D bidang pengembangan perangkat lunak dan integrasi sistem
	Menambah jumlah sumber daya manusia untuk posisi riset dan pengembangan dan <i>customer support</i>	1 software developer, 1 system engineer, 5 customer support	Rekrutasi pegawai sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan