

**BAB 4**  
**ANALISIS STRATEGI MENINGKATKAN PERFORMANSI**  
**BISNIS PSTN WIRELINE**

**4.1 Analisis Pemodelan SWOT PSTN Wireline**

Analisis SWOT dibagi menjadi dua bagian besar yaitu faktor Internal dan Eksternal, kemudian akan didapatkan kesimpulan dari kedua analisis tersebut menjadi satu ringkasan analisis strategis yang disebut SFAS (*Strategic Factors Analysis Summary*)

**4.1.1 Internal Strategic Factor Analysis Summary (IFAS)**

Analisis faktor strategi internal adalah analisis untuk menilai prestasi/kinerja yang merupakan faktor kekuatan dan kelemahan yang ada untuk mencapai tujuan.

Penilaian analisis internal suatu produk meliputi faktor kekuatan dan kelemahan serta didasarkan pada faktor-faktor yang dapat dibandingkan dengan pesaingnya.

Adapun identifikasi faktor-faktor strategi internal meliputi aspek sebagai berikut:

- Produk
- Distribusi dan Promosi
- Perusahaan
- SDM

**a. Faktor-Faktor Kekuatan (*Strength*)**

- 1 Skema tarif yang murah untuk percakapan lokal dan On Net
- 2 Merek produk yang sudah dikenal luas di Indonesia
- 3 Kualitas percakapan yang lebih baik dibanding *Fixed wireless access* dan *seluler*
- 4 Mengakomodir kebutuhan layanan internet dan komunikasi data
- 5 Coverage layanan nasional
- 6 TELKOM sebagai market leader layanan PSTN Wireline
- 7 Brand Image TELKOM & kemampuan financial yang besar

- 8 Responsif terhadap keluhan pelanggan
- 9 Jumlah SDM yang memadai dengan ketrampilan dan pengalaman yang tinggi

**b. Faktor-Faktor Kelemahan (*Weakness*)**

- 1 Skema tarif kurang menarik dan tidak mengakomodir percakapan *close user group* (flat rate)
- 2 Pengembangan produk PSTN yang terbatas
- 3 Investasi mahal
- 4 CPE, fitur dan mobilitas terbatas
- 5 Ketersediaan alat produksi terbatas
6. Kurangnya Promosi
- 7 Implementasi SLA yang Kurang baik antara unit *Produk Owner* (PO) dengan unit *Delivery Channel* (DC)
- 8 Adanya persepsi beberapa pihak di internal TELKOM mengenai perlakuan layanan wireline untuk pelanggan retail dan korporasi mendapat perlakuan yang sama
9. Tanggapan terhadap order pasang baru cukup lama

**c. Matriks IFAS**

Setelah faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu label IFAS (Internal Strategic Factors Analysis Summary) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka *Strength and Weakness* produk atau perusahaan

Setelah melalui tahapan pengumpulan dan pengolahan data hasil kuesioner, didapatkan hasil sebagaimana berikut yang dituangkan dalam matriks IFAS.

**Tabel 4.1 . Matriks IFAS**

ASPEK	FAKTOR-FAKTOR STRATEGIS KEKUATAN	BOBOT	RATING	NILAI
Produk	1 Tarif yang murah untuk percakapan lokal dan OnNett	15.73%	3.08	0.48
	2 Merk produk yang sudah dikenal luas di Indonesia	17.46%	2.96	0.52
	3 Kuaitas percakapan yang lebih baik dibanding wireline dan selluler	15.94%	3.24	0.52
	4 Mengakomodir kebutuhan layanan internet dan komunikasi data	7.12%	2.76	0.20
Distribusi & Promosi	5 Coverage layanan nasional	6.39%	2.68	0.17
Perusahaan	6 Telkom sebagai market leader layanan PSTN Wireline	9.70%	1.88	0.18
	7 Brand Image PT TELKOM & Kemampuan Financial yang besar	10.35%	2.20	0.23
	8 Respon terhadap keluhan Pelanggan	13.27%	2.40	0.32
SDM	<sup>9</sup> Jumlah SDM Yang Memadai dengan ketrampilan dan Pengalaman yang tinggi	4.04%	2.52	0.10
<b>Total Nilai</b>		<b>100%</b>		<b>2.72</b>
ASPEK	FAKTOR-FAKTOR STRATEGIS KELEMAHAN	BOBOT	RATING	NILAI
Produk	1 Tarif kurang dinamis dan mengakomodir close user group (flat rate)	13.14%	3.36	0.44
	2 Pengembangan produk PSTN yang terbatas	13.05%	3.36	0.44
	3 Investasi Mahal	9.72%	3.52	0.34
	4 CPE fitur dan mobilitas terbatas	13.17%	2.72	0.36
Distribusi & Promosi	5 Ketersediaan Alat Produksi terbatas	13.16%	2.60	0.34
	6 Kurangnya Promosi	6.59%	1.88	0.12
Perusahaan	7 Implementasi SLA yang Kurang baik antara PO - DC	13.16%	2.44	0.32
	<sup>8</sup> Adanya persepsi beberapa pihak di internal TELKOM bahwa layanan wireline untuk pelanggan retail dan korporasi mendapat perlakuan yang sama	8.20%	2.64	0.22
SDM	9 Tanggapan terhadap order pasang baru cukup lama ( <i>delivery time</i> )	9.82%	2.68	0.26
<b>Total Nilai</b>		<b>100%</b>		<b>2.85</b>

Telah Diolah Kembali

#### 4.1.2 Eksternal Strategic Factor Analysis Summary (EFAS)

Analisis factor strategi eksternal difokuskan pada kondisi yang ada dan kecenderungan yang muncul dari luar, tetapi dapat memberi pengaruh kinerja organisasi. Setelah mengetahui faktor-faktor strategi eksternal, selanjutnya disusun tabel faktor-faktor strategis eksternal (*External Strategic Factors Analysis Summary /EFAS*),

Adapun identifikasi faktor-faktor strategi eksternal meliputi aspek sebagai berikut:

- Teknologi
- Sosial
- Ekonomi
- Regulasi

**a. Faktor-Faktor Peluang (*Oppurtunity*)**

- 1 Perkembangan perangkat PABX dan FAX yang sangat tergantung dengan media wireline
- 2 Perkembangan teknologi ke arah *IP Based (broadband & NGN)* membutuhkan media wireline
- 3 *PSTN Wireline* sebagai salah satu indikator kepercayaan suatu usaha/bisnis
- 4 Pertumbuhan ekonomi yang pesat turut mendorong pertumbuhan pelanggan TNS
- 5 Peluang bisnis melalui rumah
6. Undang-Undang Republik Indonesia nomor 11 tahun 2008 tentang transaksi elektronik memungkinkan perluasan bisnis ke arah transaksi elektronik termasuk e-payment

**b. Faktor-Faktor Ancaman (*Threath*)**

- 1 Berkembangnya produk-produk substitusi yang semakin menarik (*wireless, seluler dan VOIP*)
- 2 Perubahan gaya hidup masyarakat ke arah *high speed broadband and mobility*
- 3 Ancaman keamanan seperti pencurian kabel dan vandalisme
4. Kebutuhan pengendalian pulsa pemakaian
- 5 Peta persaingan bisnis telekomunikasi semakin ketat
6. Regulasi yang membatasi dan mengatur posisi *incumbent*

**c. Matriks EFAS**

Setelah melalui tahapan pengumpulan dan pengolahan data hasil kuesioner, didapatkan hasil sebagaimana berikut yang dituangkan dalam matriks EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*)

**Tabel 4.2 . Matriks EFAS**

ASPEK	FAKTOR-FAKTOR STRATEGIS PELUANG	BOBOT	RATING	NILAI
Teknologi	1 Perkembangan teknologi PABX dan FAX yang sangat tergantung dengan media wireline	22.82%	2.84	0.65
	2 Perkembangan teknologi ke arah IP Based (broadband & NGN)membutuhkan media wireline	15.91%	3.44	0.55
Social	3 PSTN Wireline sebagai salah satu indikator kepercayaan suatu usaha/bisnis	12.88%	3.04	0.39
Ekonomi	4 Cepatnya Pertumbuhan pengguna jasa di sektor Trading & Service	11.16%	2.72	0.30
	5 Peluang Bisnis melalui rumah	18.45%	2.64	0.49
Regulasi	6 UU 11/2008 memungkinkan perluasan bisnis ke arah transaksi elektronik termasuk <i>e-payment</i>	18.77%	2.68	0.50
<b>Total Nilai</b>		<b>100%</b>		<b>2.88</b>
ASPEK	FAKTOR-FAKTOR STRATEGIS ANCAMAN	BOBOT	RATING	NILAI
Teknologi	1 Berkembangnya produk-produk substitusi yang semakin menarik (wireless seluler dan VOIP )	14.30%	3.12	0.45
Sosial	2 Perubahan gaya hidup masyarakat ke arah <i>high speed &amp; mobile</i>	20.71%	3.56	0.74
	3 Ancaman keamanan seperti pencurian kabel dan vandalisme	19.51%	3.36	0.66
Ekonomi	4 Kebutuhan pengendalian pulsa pemakaian	16.78%	2.88	0.48
	5 Peta persaingan bisnistelekomunikasi semakin ketat	15.58%	2.56	0.40
Regulasi	6 Regulasi yang membatasi dan mengatur posisi incumbent	13.13%	2.84	0.37
<b>Total Nilai</b>		<b>100%</b>		<b>3.09</b>

Telah diolah kembali

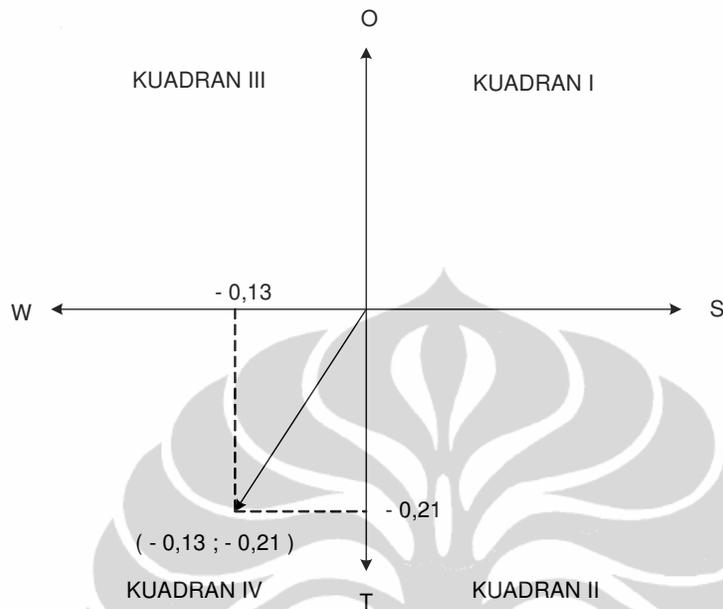
Berdasarkan hasil pengolahan data pada matriks evaluasi internal dan matriks evaluasi eksternal didapatkan besaran nilai dari masing-masing matriks tersebut, yang kemudian menjadi masukan untuk analisa kuadran.

$$\begin{aligned} \text{Nilai Matriks Evaluasi Internal} &= \text{Total Kekuatan} - \text{Total Kelemahan} \\ &= 2,72 - 2,85 \\ &= - 0,13 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Nilai Matriks Evaluasi Eksternal} &= \text{Total Peluang} - \text{Total Ancaman} \\ &= 2,88 - 3,09 \\ &= - 0,21 \end{aligned}$$

Nilai matriks evaluasi internal dimasukkan pada sumbu horizontal (kekuatan dan kelemahan), sementara nilai matriks evaluasi eksternal dimasukkan

dalam sumbu vertical (peluang dan ancaman), sehingga didapatkan bisnis *enterprise* jasa jaringan PT. Telkom berada di **Kuadran IV**.



**Gambar 4.1. Hasil Analisa Kuadran**

Posisi ini menandakan kondisi produk PSTN *Wireline* yang lemah dan menghadapi tantangan besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah **Strategi Bertahan**, artinya kondisi internal organisasi berada pada pilihan dilematis. Oleh karenanya organisasi disarankan untuk menggunakan strategi bertahan, mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terperosok. Strategi ini dipertahankan sambil terus berupaya membenahi diri.

Beberapa strategi detail dalam kudran IV adalah sebagai berikut:

- Kosentrasi
- Pengembangan Produk dan Pasar
- Inovasi

#### **4.1.3 Strategi Performansi Bisnis PSTN *Wireline***

Kondisi perusahaan berdasarkan analisis SWOT berada pada kuadran IV yaitu perusahaan menghadapi situasi yang sangat tidak menguntungkan, dimana perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Stategi yang dibutuhkan adalah strategi WT yang didasarkan pada kegiatan yang bersifat *defensive* dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta

mencegah semua ancaman. Beberapa alternatif strategi tersebut adalah sebagai berikut :

- a) Memanfaatkan sumber daya yang telah dimiliki, baik berupa infrastruktur eksisting yang berkualitas baik maupun dengan sumber daya manusia yang memadai dan memiliki kompetisi yang cukup untuk memberikan layanan kepada para pemain di bidang telekomunikasi untuk menggunakan jaringan milik TELKOM
- b) Memanfaatkan kondisi keuangan dan *brand image* perusahaan yang cukup baik untuk melakukan ekspansi terhadap pembangunan jaringan sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan tren perkembangan teknologi telekomunikasi.

#### 4.2 Analisis Porter's 5 Forces PSTN Wireline

Untuk melakukan analisis potensi kompetitif bisnis produk PSTN *Wireline* diperlukan identifikasi variabel dan Faktor tekanan masing-masing indikator-indikator spesifik yang terkait, sebagaimana diperlihatkan pada tabel berikut :

**Tabel 4.3 Identifikasi Dan Variabel Analisa Porter's 5 Forces**

4.2.1. Ancaman Pemain baru		
No	Variabel	Indikator
1	Skala Ekonomi	Layanan jasa jaringan dipersiapkan dalam skala volume yang besar
2	Diferensiasi Produk	Produk dari pendatang baru memiliki diferensiasi produk
3	Kebutuhan Modal	Pemain baru memiliki modal yang cukup besar
4	Biaya beralih Pemasok	Biaya beralih pemasok tinggi
5	Akses ke saluran distribusi	Pemain baru memiliki saluran distribusi layanan jasa jaringan ke pelanggan
6	Kebijakan Pemerintah	Pemerintah mendukung tumbuhnya layanan penyedia jasa jaringan

<b>4.2.2. Ancaman dari produk pengganti (substitusi)</b>		
No	Variabel	Indikator
1	Produk Pengganti	Adanya produk pengganti
2	Layanan Produk Pengganti	Fitur layanan produk pengganti lengkap
3	Tarif Produk Pengganti	Tarif produk pengganti lebih murah
4	Kualitas Produk Pengganti	Kualitas produk pengganti lebih baik
5	Ketersediaan Produk Pengganti	Produk pengganti mudah didapatkan
6	Biaya Beralih Pemasok	Biaya beralih pemasok rendah
7	Proses aktivasi	Proses aktivasi produk pengganti cepat
<b>4.2.3 Kekuatan Pembeli</b>		
No	Variabel	Indikator
1	Pembeli terpusat	Pembelian produk dilakukan oleh kelompok pembeli terpusat
2	Kapasitas Pembelian	Pembelian produk dilakukan dalam jumlah yang besar
3	Diferensiasi produk	Produk yang dibeli dari industri adalah produk yang standar/tidak terdiferensiasi
4	Biaya beralih pemasok	Biaya beralih pemasok rendah
5	Orientasi biaya	Pembeli cenderung menekan biaya untuk sewa jasa jaringan
6	Integrasi balik	Pembeli mempunyai keinginan untuk melakukan integrasi balik
7	Kualitas produk	Kualitas produk industri mempengaruhi kualitas produk / jasa pembeli

8	Informasi tentang produk	Pembeli mempunyai informasi yang lengkap tentang produk yang akan dibeli
<b>4.2.4. Kekuatan Pemasok</b>		
No	Variabel	Indikator
1	Dominasi Pemasok	Pemasok perangkat layanan didominasi secara terpusat
2	Produk Pengganti	Tidak terdapat produk pemasok pengganti
3	Pasar Pemasok	Industri bukan merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok Industri bukan merupakan pasar potensial bagi pemasok
4	Kualitas Produk Pemasok	Kualitas produk pemasok sangat penting bagi penyedia jasa jaringan
5	Integrasi Maju	Pemasok melakukan integrasi maju
6	Kebijakan Pemerintah	Pemerintah mendukung masuknya dan berkembangnya pemasok
<b>4.2.5. Persaingan antara kompetitor Eksisting</b>		
No	Variabel	Indikator
1	Jumlah Pesaing	Jumlah pesaing yang seimbang Pesaing yang beragam
2	Pertumbuhan industri	Pertumbuhan industri yang cepat
3	Diferensiasi Produk	Kurangnya Diferensiasi produk
4	Penambahan kapasitas	Penambahan kapasitas dalam kapasitas besar
5	Biaya beralih pemasok	Biaya beralih pemasok rendah
6	Hambatan pengunduran diri	Hambatan pengunduran diri dari industri yang tinggi

#### 4.2.1 Ancaman Pemain Baru

Bagaimana tingkat kesulitan/kemudahan bagi pesaing baru untuk masuk ke dalam industri telekomunikasi antara lain dipengaruhi oleh *brand equity*, hambatan masuk seperti paten dsb, distribusi, skill atau core competence tertentu, economies of scope, cost advantage, dan lainnya.

- **Variabel Ancaman Pemain Baru**

**Tabel 4.4 Variabel dan Indikator Ancaman Pemain Baru**

4.2.1 Ancaman Pemain baru		
No	Variabel	Indikator
1	Skala Ekonomi	Layanan PSTN <i>Wireline</i> dipersiapkan dalam skala volume yang besar
2	Diferensiasi Produk	Produk dari pendatang baru memiliki diferensiasi produk
3	Kebutuhan Modal	Pemain baru memiliki modal yang cukup besar
4	Biaya beralih Pemasok	Biaya beralih pemasok tinggi
5	Akses ke saluran distribusi	Pemain baru memiliki saluran distribusi layanan jasa jaringan ke pelanggan
6	Kebijakan Pemerintah	Pemerintah mendukung tumbuhnya layanan penyedia jasa jaringan

##### 1) **Skala Ekonomi**

Apabila pendatang baru dalam bisnis PSTN *Wireline* ini mampu memproduksi dalam skala besar, maka tekanan ancaman pemain baru dalam industri semakin besar.

Kondisi :

Investasi di bidang jaringan telekomunikasi membutuhkan biaya yang mahal. Operator cenderung berinvestasi di bidang *fixed wireless access (FWA)* atau *mobile selluler* ketimbang *wireline*. dan investasi operator baru di bidang telekomunikasi umumnya langsung dalam skala volume yang besar mengingat

biaya investasi/unit semakin murah jika volumenya semakin besar terlebih untuk investasi di bidang PSTN *wireline*. Hal ini mengakibatkan pendatang baru di bisnis jaringan (*wireline* atau *wireless*) akan memproduksi dalam jumlah yang besar.

**Tabel 4.5 Variabel Ancaman Pemain Baru – Skala Ekonomi**

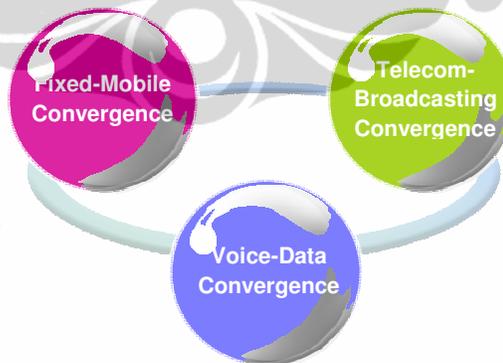
Variabel	Indikator	Nilai
Skala Ekonomi	Layanan jasa PSTN <i>Wireline</i> dipersiapkan dalam skala volume yang besar	1

**2) Diferensiasi Produk**

Jika produk dari pendatang baru dalam bisnis *enterprise* jasa jaringan terestrial telah terdiferensiasi, maka akan menimbulkan tekanan dalam industri.

Kondisi :

Perkembangan teknologi dewasa ini memungkinkan konvergensi layanan *voice*, *video*, dan *internet*. Proses menuju “*ubiquitous networking*” ; tersedianya jaringan dimana saja dan kapan saja (*everywhere at any time*) mempercepat konvergensi aplikasi layanan: *Fixed Mobile Convergence* (FMC); *Voice Data Convergence*; dan *Telecom Broadcasting Convergence*. Trend teknologi ke arah konvergensi layanan semakin memudahkan diferensiasi produk telekomunikasi .



**Gambar 4.2. Konvergensi Teknologi**

Hal ini mengakibatkan pemain baru yang akan investasi di *wireline* memungkinkan untuk dapat melakukan diferensiasi terhadap produk-produk yang dimilikinya dan semakin meningkatkan tingginya level kompetisi.

**Tabel 4.6 Variabel Ancaman Pemain Baru – Diferensiasi Produk**

Variabel	Indikator	Nilai
Diferensiasi produk	Produk dari pendatang baru memiliki diferensiasi produk	1

**3) Biaya beralih Pemasok**

Apabila biaya untuk beralih ke produk dari pendatang baru dalam bisnis PSTN *Wireline* rendah, maka akan menimbulkan tekanan dalam industri.

Kondisi :

Adapun komponen biaya yang harus dikeluarkan oleh pembeli untuk beralih pemasok adalah biaya aktivas pasang baru yang besarnya tidak mahal (Rp. 300.000,- per sst untuk pelanggan korporasi).

**Tabel 4.7 Biaya Pasang Baru PSTN Wireline**

Biaya Akses	Bisnis (Rp)	Residential (Rp)	Sosial (Rp)
Pasang Baru	175.000 – 450.000	75.000 – 295.000	50.000 – 205.000
Abonemen	38400 - 57000	20.600 – 32.600	12.500 – 18.500

Berdasarkan tabel 4.7 dapat disimpulkan bahwa biaya yang dikeluarkan oleh pelanggan sangat rendah, sehingga menyebabkan posisi tawar menjadi lebih tinggi

**Tabel 4.8 Variabel Ancaman Pemain Baru – Biaya Beralih Pemasok**

Variabel	Indikator	Nilai
Biaya beralih Pemasok	Biaya beralih pemasok tinggi	0

**4) Kebutuhan Modal**

Apabila pendatang baru dalam bisnis *Enterprise* ini memiliki modal yang cukup besar, maka tekanan ancaman pemain baru dalam industri akan semakin besar pula.

Kondisi :

Investasi di bidang Industri Telekomunikasi sangat besar . Hal ini terlihat dari profil perusahaan-perusahaan telekomunikasi nasional maupun multinasional dalam membangun layanan *fixed phone* melalui wireline.

**Tabel 4.9 Variabel Ancaman Pemain Baru – Kebutuhan Modal**

Variabel	Indikator	Nilai
Kebutuhan Modal	Pemain baru memiliki modal yang cukup besar	1

**5) Akses ke saluran distribusi**

Jika pendatang baru dalam bisnis *Enterprise* jasa PSTN Wireline ini sudah memiliki saluran distribusi layanan jasa jaringan kepada pelanggan yang cukup baik, akan memberikan tekanan ancaman pemain baru dalam industri menjadi semakin kuat.

Kondisi :

Sebagai calon pemain baru dalam bisnis telekomunikasi khususnya dalam hal PSTN Wireline, tampaknya para pemain baru tersebut akan memanfaatkan outlet atau kantor mereka yang saat ini tersebar di seluruh Indonesia. Hal ini terjadi karena pemain baru dalam bisnis PSTN Wireline ini umumnya memiliki layanan nirkabel yang sudah mempunyai akses distribusi tersebar. Pelanggan korporasi segmen TNS memiliki karakteristik dan ciri khusus dalam hal pemenuhan kebutuhan telekomunikasinya yaitu dilakukan secara terpusat dari kantor pusat (*head office*) sehingga akses distribusi sales produk ini menjadi hal yang lebih sederhana.

Pendekatan saluran distribusi dapat dilaksanakan baik secara langsung (*direct*) maupun elektronik (*base web* dan *Phone In*). Pendekatan secara langsung dilakukan oleh Account Manager (AM) bagi masing-masing pelanggan korporasi tersebut.

**Tabel 4.10 Variabel Ancaman Pemain Baru – Akses ke saluran Distribusi**

Variabel	Indikator	Nilai
Akses ke saluran distribusi	Pemain baru memiliki saluran distribusi layanan jasa jaringan ke pelanggan	1

**6) Kebijakan Pemerintah**

Apabila pemerintah mendukung tumbuhnya penyedia layanan jasa jaringan, maka hal ini akan menyebabkan tekanan pemain baru menjadi semakin besar.

Kondisi :

Sebagaimana telah disebutkan dalam UU no 36 tahun 1999 tentang Telekomunikasi di Indonesia, telah diatur bahwa penyelenggaraan jaringan dan jasa telekomunikasi terbuka bagi penyelenggara yang telah memiliki lisensi.

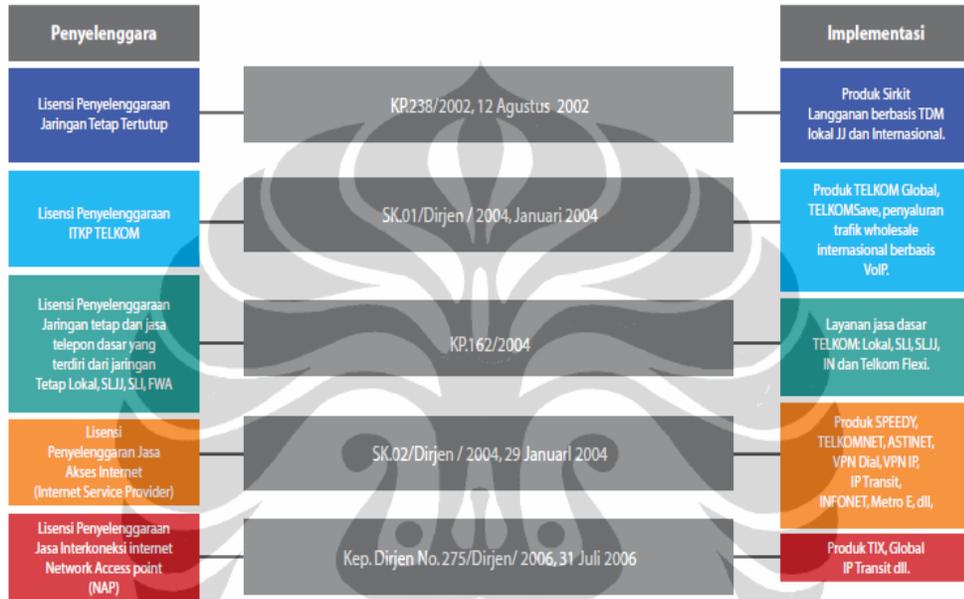
	SEGMENT	STRUKTUR	PENYELENGGARAAN		PERIZINAN	
			HINGGA 2003	SEJAK 2004		
TELEKOMUNIKASI	JARINGAN	TETAP	LOKAL	SIRKIT	SELEKSI	
			PAKET	PERSAINGAN (EKSKLUSIVITAS)		TERBUKA
			JARAK JAUH	TERBUKA		TERBUKA
		INTERNASIONAL	TELKOM - FSAT	TERBUKA		
		TERTUTUP	TELKOM - FSAT	TERBUKA		
		BERGERAK	PERSAINGAN	TERBUKA		
	JASA	TELEFONI DASAR	TELEPON	PERSAINGAN (EKSKLUSIVITAS)	TELKOM - FSAT	EVALUASI
			TELEX		TERBUKA	
			TELEGRAPH		TERBUKA	
		NILAI TAMBAH TELEFONI	FAKSIMILI	PERSAINGAN	TERBUKA	EVALUASI
			PANGGILAN PREMIUM			
			KARTU PANGGIL			
			TELEPON MAYA			
MULTIMEDIA	RTUU	PERSAINGAN	TERBUKA	EVALUASI		
	STORE & FORWARD					
	CALL CENTER					
TELSUS	TELEVISI BERBAYAR	PERSAINGAN	TERBUKA	EVALUASI		
	ISP					
	NAP					
PERALATAN	KEPERLUAN SENDIRI	INTERNET TELEFONI	TERTUTUP	-	EVALUASI	
		WAP				
PERALATAN	PENYIARAN	DLL	PERSAINGAN	TERBUKA	KPI	
		AMATOR RADIO				
PERALATAN	HANKAM	PEMERINTAH	TERTUTUP	-	-	
		DINAS KHUSUS				
PERALATAN	PERALATAN	BADAN HUKUM	PERSAINGAN	TERBUKA	-	
		NON-CPE				
PERALATAN	PERALATAN	RADIO SIARAN	TERTUTUP	-	-	
		CPE				
PERALATAN	PERALATAN	TELEVISI SIARAN	PERSAINGAN	TERBUKA	-	
		TNI				
PERALATAN	PERALATAN	POLRI	PERSAINGAN	TERBUKA	-	
		PERALATAN				

**Gambar 4.3 Lisensi Telekomunikasi Di Indonesia**

Sumber : PERMENINFO no.15, 2008

Klasifikasi lisensi telekomunikasi dapat dilihat pada tabel diatas, dan pada intinya regulasi telekomunikasi di Indonesia tidak membatasi calon penyelenggara baru selama calon penyelenggara itu dapat memenuhi seleksi dan syarat yang telah ditetapkan

#### MAPPING LISENSI PENYELENGGARAAN BISNIS TELKOM



**Gambar 4.4. Mapping Lisensi Penyelenggaraan Bisnis TELKOM**

Sumber: *Telkom Annual Report 2008 , 2009*

Berdasarkan data diatas maka dapat disimpulkan bahwa dukungan kebijakan pemerintah memberikan nilai tawar terhadap tumbuhnya pemain baru dalam layanan PSTN Wireline

**Tabel 4.11. Variabel Ancaman Pemain Baru – Kebijakan Pemerintah**

Variabel	Indikator	Nilai
Kebijakan Pemerintah	Pemerintah mendukung tumbuhnya penyedia layanan jasa jaringan	1

- **Tekanan Ancaman Pemain Baru**

Berdasarkan pembahasan pada sub bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa tekanan ancaman pemain baru bagi bisnis *PSTN Wireline* adalah **HIGH**.

**Tabel 4.12. Tekanan Ancaman Pemain Baru**

Ancaman Pemain baru		
Variabel	Indikator	Nilai
Skala Ekonomi	Layanan jasa jaringan dipersiapkan dalam skala volume yang besar	1
Diferensiasi Produk	Produk dari pendatang baru memiliki diferensiasi produk	1
Kebutuhan Modal	Pemain baru memiliki modal yang cukup besar	1
Biaya beralih Pemasok	Biaya beralih pemasok tinggi	0
Akses ke saluran distribusi	Pemain baru memiliki saluran distribusi layanan jasa jaringan ke pelanggan	1
Kebijakan Pemerintah	Pemerintah mendukung tumbuhnya layanan penyedia jasa jaringan	1
		83,3%

#### 4.2.2 Ancaman Dari Produk Pengganti (Substitusi)

Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing, dalam arti yang luas dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti. Produk substitusi, merupakan suatu ancaman terhadap produk eksisting TELKOM. Produk-produk substitusi ini umumnya akan memudahkan pelanggan korporasi dalam pemakaiannya. Selain itu harga yang relatif murah, *coverage* layanan luas, bundling produk, serta memiliki tingkat *availablity* dan *accessibility* tinggi menjadi nilai tambah produk.

## 1) Produk Pengganti

Apabila terdapat produk pengganti bagi layanan PSTN *Wireline* yang menjadi alternatif bagi pembeli, maka akan mempunyai potensi untuk dapat mengurangi pangsa pasar dan pendapatan yang dapat diraih.

### Kondisi :

Produk pengganti PSTN *Wireline* adalah produk yang dapat menggantikan fungsi dari produk yang ditawarkan yaitu percakapan suara. Produk *Fixed wireless access*, mobile seluler dan VOIP merupakan produk substitusi dari PSTN *Wireline*.

Saat ini jumlah pelanggan PSTN *Wireline* lebih kecil dari pada *Fixed wireless access* dan mobile seluler. Hal ini membuktikan bahwa TELKOM bukan lagi sebagai *incumbent* dalam bisnis layanan suara.

**Tabel 4.13. Variabel Ancaman Produk pengganti – Produk Pengganti**

Variabel	Indikator	Nilai
Produk Pengganti	Adanya produk pengganti	1

## 2) Layanan Produk Pengganti

Apabila produk pengganti memiliki fitur layanan yang sama bahkan lebih kuat bagi layanan PSTN *Wireline*, maka produk pengganti tersebut akan memberikan tekanan.

### Kondisi :

*Fixed wireless access* dan *Mobile Cellular* menyediakan sejumlah fitur nilai tambah yang lebih lengkap dibandingkan fitur PSTN *Wireline* di antaranya adalah pesan singkat (SMS), protokol aplikasi nirkabel (WAP), portal web, nada dering, pesan suara dan layanan informasi seperti tagihan, bantuandirektori dan layanan pesan/konten lainnya. Handset *Fixed wireless access* dan *Mobile Cellular* saat ini juga dilengkapi dengan nilai tambah seperti *camera*, *record recording*, *radio*, *office application* dan aplikasi lainnya.

**Tabel 4.14. Variabel Ancaman Produk pengganti -Layanan Produk Pengganti**

Variabel	Indikator	Nilai
Layanan Produk Pengganti	Fitur layanan produk pengganti lengkap	1

### 3) Tarif Produk Pengganti

Jika tarif produk pengganti lebih murah dari tarif sewa jaringan (sirkuit digital terestrial), maka variabel persaingan tarif dari ancaman produk pengganti akan semakin kuat.

#### Kondisi :

Setiap produk nirkabel membagi produk menjadi pasca bayar dan pra bayar dengan struktur tarifnya masing-masing.

Adanya tawaran tarif *call on-net* penyelenggara layanan mobile phone yang lebih murah dan komunikasi yang mereka lakukan sehingga pelanggan mempersepsikan lebih murah.

*Fixed wireless access* dan *Mobile Cellular* memberikan tarif yang lebih variatif dan dinamis dibanding dengan *PSTN Wireline* sehingga dapat memberikan ancaman bagi perkembangan bisnis *PSTN Wireline*.

Tabel di bawah ini menjelaskan contoh penerapan tarif pemakaian telpon (sumber *Telkom Annual Report 2008*”, 2009)

#### a. *PSTN Wireline*.

**Tabel 4.15. Biaya Penggunaan *PSTN Wireline***

#### BIAYA PENGGUNAAN:

	Harga per Pulsa (Rp.)	Durasi Pulsa
<b>Lokal</b>		
Sampai 20 km	250	3 menit (di luar jam sibuk) dan 2 menit (jam sibuk)
Lebih dari 20 km	250	2 menit (di luar jam sibuk) dan 1,5 menit (jam sibuk)

**Tabel 4.16 Biaya Penggunaan SLJJ**

SLJJ

	Harga Per Menit	Pembulatan Waktu Durasi Blok
	(Rp.)	
0-20 km	83 – 122	1 menit
20-30 km	122 – 163	1 menit
30-200 km	320-1.100	6 detik
200-500 km	320-1.770	6 detik
Lebih dari 500 km	320-2.100	6 detik

b. Flexi Pasca Bayar

**Tabel 4.17. Biaya Penggunaan Telkom Flexi Pasca Bayar**

BIAYA PENGGUNAAN:

	Harga per Pulsa (Rp.)	Durasi Pulsa
<b>Flexi ke Flexi:</b>		
Lokal	49	1 menit
SLJJ	300	30 detik
<b>Flexi ke PSTN / OLO Kabel Tidak Bergerak</b>		
Lokal	150	1 menit
SLJJ	600	30 detik
<b>Flexi ke Seluler:</b>		
Lokal	550	1 menit
SLJJ	625	30 detik
<b>Flexi ke Mobile Satellite (Byru)</b>	3.850	30 detik

c. Tarif Flexi Prabayar

**Tabel 4.18. Biaya Penggunaan Telkom Flexi Pra bayar**

	Harga per Pulsa (Rp.)	Durasi Pulsa
<b>Flexi ke Flexi:</b>		
Lokal	49	1 menit
SLJJ	341	30 detik
<b>Flexi ke PSTN / OLO Kabel Tidak Bergerak</b>		
Lokal	227	1 menit
SLJJ	682	30 detik
<b>Flexi ke Seluler:</b>		
Lokal	709	1 menit
SLJJ	727	30 detik
<b>Flexi ke Mobile Satellite (Byru)</b>	3.850	30 detik

d. Tarif GSM TELKOMSEL Pasca Bayar

**Tabel 4.19 . Biaya Penggunaan GSM TELKOMSEL Pasca bayar**

	Tarif per menit		Pembulatan Waktu Durasi Blok
	<i>kartuHALO</i>	HALOhybrid	
	(Rp.)	(Rp.)	
<b>Telepon seluler ke telepon seluler:</b>			
<b>Lokal</b>	650 – 750	650 – 750	20 detik
<b>SLJJ</b>	650 – 1.200	850 – 1.200	15 detik
<b>Telepon seluler ke PSTN:</b>			
<b>Lokal</b>	650	650	20 detik
<b>SLJJ</b>	1.200	1.200	15 detik
<b>SLI:</b>			
Grup I	4.410		6 detik
Grup II	4.640-5.060		6 detik
Grup III	5.260-5.620		6 detik
Grup IV	6.440		6 detik
Grup V	6.640-7.470		6 detik
Grup VI	7.520-8.460		6 detik
Grup VII	8.560-9.630		6 detik

e. Tarif GSM Telkomsel Prabayar

**Tabel 4.20. Biaya Penggunaan GSM TELKOMSEL Pra Bayar**

	Tarif per Menit			Pembulatan Waktu Durasi Blok		
	(Rp.)					
	<i>simPATI</i> Ekstra	<i>simPATI</i> PeDe*	Kartu AS	<i>simPATI</i> Ekstra	<i>simPATI</i> PeDe*	Kartu AS
<b>Panggilan sesama Telkomsel:</b>						
<b>Lokal</b>	1.500	900	1.200	30 detik	per detik	per detik
<b>SLJJ</b>						
Zona 1	1.500	900	1.200	30 detik	per detik	per detik
Zona 2	1.500	900	1.200	30 detik	per detik	per detik
<b>Panggilan ke seluler lain:</b>						
<b>Lokal</b>	1.600	1.500	1.800	30 detik	per detik	per detik
<b>SLJJ</b>						
Zona 1	2.000	1.500	1.800	30 detik	per detik	per detik
Zona 2	2.000	1.500	1.800	30 detik	per detik	per detik
<b>Panggilan ke telepon tidak bergerak/telepon tidak bergerak nirkabel:</b>						
<b>Lokal</b>	900	900	1.800	30 detik	per detik	per detik
<b>SLJJ</b>						
30-200 km	1.800	2.100	1.800	30 detik	per detik	per detik
200-500 km	1.800	2.100	1.800	30 detik	per detik	per detik
Lebih dari 500 km	1.800	2.100	1.800	30 detik	per detik	per detik
<b>SLI:</b>						
Grup I-III	7.200	7.200	7.200	15 detik	15 detik	15 detik
Grup IV-VII	11.300	11.300	11.300	15 detik	15 detik	15 detik

f. Tarif FWA beberapa operator

**Tabel 4.21. Biaya Penggunaan FWA Beberapa Operator Di Indonesia**

Tujuan		Mentari Setelah PPN	IM3 Setelah PPN	XL Jempol		XL Bebas			Simpati Setelah PPN	Kartu AS sebelum PPN	FREn Setelah PPN	Tri Setelah PPN
				Peak 06.00- 21.59	Off Peak 22.00-05.59	Reguler ( Rp/menit)	Sumatera	Kalimantan & Sulawesi				
PSTN	Lokal	Rp 800	Rp 800	Rp 699	Rp 399	Rp 1,500	Rp 1,500	Rp 1,500	Rp 900	Rp 1,800	Rp. 500 / telepon	Rp 330
	Non Lokal	Rp 1,750	Rp 1,500	Rp 1,999	Rp 1,499	Rp 1,500	Rp 1,500	Rp 1,500	Rp 1,800	Rp 1,800	Rp. 500 / telepon	Rp 660
operator lain	Lokal	Rp 1,400	Rp 1,500	Rp 1,599	Rp 1,299	Rp 1,500	Rp 1,500	Rp 1,500	Rp 1,600	Rp 1,800	Rp. 500 / telepon	Rp 990
	Non Lokal	Rp 1,750	Rp 1,500	Rp 1,999	Rp 1,499	Rp 1,500	Rp 1,500	Rp 1,500	Rp 2,000	Rp 1,800	Rp. 500 / menit	Rp 1,320
Sesama	Lokal	Rp 1,400	Rp 900	Rp 1,299	Rp 999	Rp 750	Rp 750	Rp 750	Rp 1,500	Rp 1,200	Rp. 500 / menit	Rp 1,650
	Non Lokal	Rp 1,400	Rp 900	Rp 1,299	Rp 999	Rp 750	Rp 750	Rp 750	Rp 1,500	Rp 1,200	Rp. 500 / menit	Rp 1,980

NB :

\* Tarif Mentari di hitung / 30 detik dan Im3 di hitung / 15 detik

\* Tarif XL di hitung / 30 detik

g. Tarif Seluler GSM beberapa operator

**Tabel 4.22. Biaya Penggunaan Seluler GSM Beberapa Operator Di Indonesia**

Tujuan		ESIA		StarOne	HEPI		SMART
		Peak	off Peak	sebelum PPN	Peak	off peak	
PSTN	Lokal	Rp 250	Rp 250	Rp 250	Rp 200	Rp 200	
	<200km	Rp 1,000	Rp 909	Rp 1,250	Rp 30*	Rp 30*	
	200-500km	Rp 2,273	Rp 2,273	Rp 1,250	Rp 30*	Rp 30*	
	>500km	Rp 2,273	Rp 2,273	Rp 1,250	Rp 30*	Rp 30*	
Operator lain	Lokal	Rp 800	Rp 800	Rp 700	Rp 500	Rp 500	Rp 10 / detik
	<200km	Rp 1,545	Rp 1,364	Rp 1,250	Rp 30*	Rp 30*	
	200-500km	Rp 2,727	Rp 1,818	Rp 1,250	Rp 30	Rp 30*	
	>500km	Rp 2,727	Rp 1,818	Rp 1,250	Rp 30*	Rp 30*	
Sesama Operator	Lokal	Rp 50	Rp 50	Rp 200	Rp 30	Rp 30	
	Non Lokal	Rp 50	Rp 50	Rp 1,250	Rp 30*	Rp 30*	
SLI	Group I - III	Rp 1,500	Rp 1,500	SLI 001 / 008	-		
	Group Iv - VII	Rp 1,500	Rp 1,500	SLI 001 / 008	-		

Source: PT TELKOM , <http://www.telkom.co.id/pojok-media/> , Oktober 2009

Berdasarkan data tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa FWA dan Seluler menawarkan tarif yang variatif dan dinamis sehingga dapat menimbulkan

persepsi *flexible* dan murah di benak konsumen. Hal ini menyebabkan produk pengganti menjadi ancaman produk PSTN *wireline*

**Tabel 4.23. Variabel Ancaman Produk pengganti – Tarif**

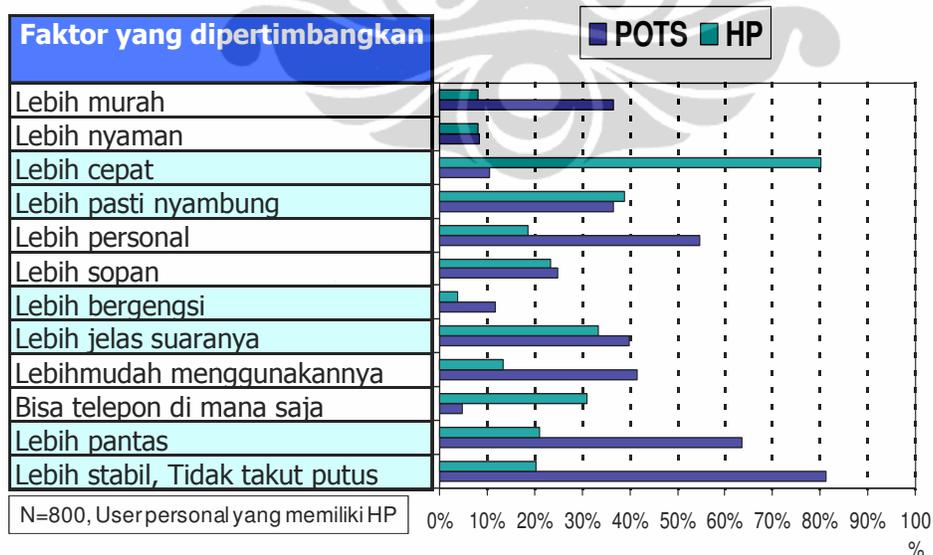
Variabel	Indikator	Nilai
Tarif Produk Pengganti	Tarif produk pengganti lebih murah	1

#### 4) Kualitas Produk Pengganti

Jika kualitas yang ditawarkan oleh produk pengganti lebih baik dari kualitas PSTN *Wireline*, maka tekanan persaingan dari ancaman produk pengganti akan semakin kuat terhadap industri.

##### Kondisi :

Hasil survey dan penelitian Market & Customer Research MUC Consulting Group pada tahun 2007 mengenai faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam menggunakan POTS / PSTN - Wireline atau HP dalam melakukan komunikasi suara adalah sebagai berikut :



**Gambar 4.5. Faktor Pertimbangan Penggunaan POTS-Wireline atau HP**

Pada Gambar 4.5 dijelaskan beberapa alasan yang dipertimbangkan dalam menggunakan PSTN *Wireline* : lebih jelas suaranya, lebih pasti nyambung, lebih stabil dan tidak takut putus-putus. Walaupun FWA dan Seluler mempunyai kelebihan dari sisi fitur,flexibilitas dan mobilitas namun PSTN *Wireline* mempunyai kualitas percakapan yang lebih baik. Selain itu media nirkabel sangat rentan terhadap cuaca dan kondisi propagasi lingkungan.

**Tabel 4.24 . Variabel Ancaman Produk pengganti – Kualitas**

Variabel	Indikator	Nilai
Kualitas Produk Pengganti	Kualitas produk pengganti lebih baik	0

**5) Ketersediaan Produk Pengganti**

Apabila produk pengganti dapat dengan mudah didapatkan, maka tekanan persaingan dari ancaman produk pengganti akan semakin meningkat terhadap industri.

Kondisi :

Saat ini perangkat handset FWA dan seluler semakin mudah didapatkan dengan harga yang semakin murah. Begitu pula kartu prabayar dan pasca bayar tersedia di outlet layanan operator telekomunikasi yang berada di sejumlah lokasi tertentu yang mudah dijangkau. Hal ini menjelaskan bahwa produk pengganti mudah didapatkan dan tekanan persaingan semakin meningkat terhadap industri

**Tabel 4.25. Variabel Ancaman Produk pengganti – Ketersediaan Produk**

Variabel	Indikator	Nilai
Ketersediaan Produk Pengganti	Produk pengganti mudah didapatkan	1

**6) Biaya Beralih Pemasok**

Apabila biaya yang harus dikeluarkan oleh pembeli untuk berpindah terhadap pemasok produk pengganti rendah, maka tekanan akan persaingan dari ancaman produk pengganti semakin tinggi.

Kondisi :

Beberapa operator telekomunikasi menawarkan biaya pasang baru dan skema promosi yang kompetitif dan variatif. Perangkat handset juga semakin lama semakin beragam dengan pilihan fitur yang semakin lengkap dan biaya handset yang semakin murah.

Berdasarkan hal di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa biaya untuk beralih ke produk pengganti lain sangat murah dan hal ini menimbulkan tekanan untuk produk PSTN *Wireline*.

**Tabel 4.26. Variabel Ancaman Produk Pengganti – Biaya Beralih Pemasok**

Variabel	Indikator	Nilai
Biaya Beralih Pemasok	Biaya beralih pemasok rendah	1

**7) Proses aktivasi**

Apabila waktu yang dibutuhkan untuk melakukan aktivasi produk pengganti cepat, maka tekanan akan persaingan dari ancaman produk pengganti terhadap industri semakin tinggi.

Kondisi :

Proses aktivasi yang dibutuhkan untuk produk nirkabel sangat cepat. Layanan FWA dan seluler hanya membutuhkan waktu beberapa menit untuk mengaktifkan layanan tersebut. Bandingkan dengan proses aktivasi PSTN *wireline* yang hanya mempunyai skema pasca bayar dan membutuhkan waktu  $\leq 3$  hari. Dapat disimpulkan bahwa proses aktivasi untuk produk pengganti ini, lebih cepat dibandingkan PSTN *Wireline*

**4.27. Variabel Ancaman Produk pengganti – Proses Aktivasi**

Variabel	Indikator	Nilai
Proses aktivasi	Proses aktivasi produk pengganti cepat	1

▪ **Tekanan Ancaman Dari Produk Pengganti**

Berdasarkan pembahasan pada sub bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa tekanan ancaman produk pengganti bagi bisnis PSTN *Wireline* adalah **HIGH**.

**Tabel 4.28. Tekanan Ancaman Produk pengganti**

Ancaman Produk Pengganti		
Variabel	Indikator	Nilai
Produk Pengganti	Adanya produk pengganti	1
Layanan Produk Pengganti	Fitur layanan produk pengganti lengkap	1
Tarif Produk Pengganti	Tarif produk pengganti lebih murah	1
Kualitas Produk Pengganti	Kualitas produk pengganti lebih baik	0
Ketersediaan Produk Pengganti	Produk pengganti mudah didapatkan	1
Biaya Beralih Pemasok	Biaya beralih pemasok rendah	1
Proses aktivasi	Proses aktivasi produk pengganti cepat	1
		<b>85,7%</b>

#### 4.2.3 Kekuatan Dari Pembeli

##### 1) Pembeli Terpusat

Apabila pembelian didominasi oleh suatu kelompok pembeli tertentu, maka posisi tawar menawar pembeli akan memberikan tekanan yang semakin kuat terhadap industri.

##### Kondisi :

Mengingat obyek penelitian adalah pelanggan korporasi dengan *segmen Trading and Service* maka keputusan untuk membeli suatu layanan dilakukan secara terpusat atau korporasi. Hal ini menyebabkan kekuatan tawar menawar pembeli memberikan tekanan yang kuat kepada industri.

**Tabel 4.29. Variabel Ancaman Kekuatan Pembeli – Pembeli terpusat**

Variabel	Indikator	Nilai
Pembeli terpusat	Pembelian produk dilakukan oleh kelompok pembeli terpusat	1

## 2) Kapasitas Pembelian

Apabila kapasitas pembelian yang dilakukan oleh pembeli terhadap produk PSTN wireline, akan membuat pembeli memiliki posisi tawar yang mampu memberikan tekanan yang kuat kepada industri.

### Kondisi :

Pelanggan korporasi umumnya menggunakan layanan PSTN *wireline* untuk dikoneksikan dengan infrastruktur telekomunikasi perkantoran seperti fax atau PABX .

Pembelian di segmen trading & service dilakukan secara korporasi dan dengan kapasitas besar , misalnya  $\geq 30$  kanal atau 1 (satu) E1 . Umumnya Koneksi PABX membutuhkan 2 s.d 4 E1 sebagai interface ke *circuit outgoing* CO).

Berdasarkan data di atas terlihat bahwa konsumsi layanan PSTN *wireline* untuk pelanggan korporasi dalam jumlah yang besar, sehingga pembeli memiliki posisi tawar yang kuat. Sebaliknya konsumsi layanan PSTN *wireline* untuk pelanggan retail dalam jumlah yang kecil.

**Tabel 4.30. Variabel Ancaman Kekuatan Pembeli – Kapasitas Pembelian**

Variabel	Indikator	Nilai
Kapasitas Pembelian	Pembelian produk dilakukan dalam jumlah yang besar	1

## 3) Diferensiasi produk

Apabila produk yang ditawarkan kepada pembeli tidak memiliki diferensiasi, maka pembeli akan mudah mencari pemasok lain dalam industri. Dengan demikian menguatkan posisi tawar pembeli.

### Kondisi :

Diferensiasi produk PSTN *Wireline* diantaranya adalah:

- Penggunaan wireline untuk layanan internet dengan produk speedy, telkomnet instan atau Astinet.
- Penggunaan wireline untuk layanan komunikasi data

- Diferensiasi pelayanan dengan memberikan *Service Level Guarantee* (SLG) yang tinggi, dan kompensasi apabila pelayanan TELKOM kurang dari SLG yang disepakati.

Dari penjelasan di atas disimpulkan bahwa produk PSTN *Wireline* mempunyai diferensiasi produk sehingga membuat kekuatan tawar pembeli menjadi lebih kecil.

**Tabel 4.31. Variabel Ancaman Pembeli – Diferensiasi Produk**

Variabel	Indikator	Nilai
Diferensiasi produk	Produk yang dibeli dari industri adalah produk yang standar/tidak terdiferensiasi	0

#### 4) **Biaya beralih pemasok**

Dengan biaya beralih pemasok yang rendah pembeli dapat berpindah operator sewa jasa jaringan dengan mudah, sehingga akan meningkatkan kekuatan penawaran pembeli

##### Kondisi :

Adapun komponen biaya yang harus dikeluarkan oleh pelanggan korporasi untuk beralih pemasok dibutuhkan biaya yang relative murah , sehingga posisi tawar menjadi lebih tinggi. Biaya yang dibutuhkan hanyalah biaya pasang baru sebesar Rp 300.000,-/sst untuk pelanggan korporasi.

**Tabel 4.32 . Variabel Ancaman Pembeli – Biaya Beralih Pemasok**

Variabel	Indikator	Nilai
Biaya beralih pemasok	Biaya beralih pemasok rendah	1

#### 5) **Orientasi biaya**

Apabila pembeli memiliki kecenderungan untuk menekan biaya sewa terhadap jasa jaringan, maka tekanan akan persaingan dari ancaman produk pengganti semakin tinggi.

Kondisi :

Dengan perkembangan telekomunikasi di Indonesia, ditambah dengan semakin meningkatnya jumlah operator telekomunikasi yang menawarkan layanan produk pengganti dengan benefit yang bervariasi bagi customer memberikan kemudahan bagi pembeli untuk beralih ke produk lain yang memberikan biaya yang lebih kompetitif. Beberapa perusahaan menerapkan kebijakan untuk membatasi pemakaian pulsa PSTN *Wireline* saat melaksanakan panggilan telpon.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa pembeli memiliki kecenderungan untuk menekan biaya sewa jaringan

**Tabel 4.33. Variabel Ancaman Pembeli – Orientasi biaya**

Variabel	Indikator	Nilai
Orientasi biaya	Pembeli cenderung menekan biaya untuk sewa jasa jaringan	1

**6) Integrasi balik**

Jika pembeli cenderung melakukan integrasi balik, maka kekuatan tawar pembeli terhadap industri menjadi semakin tinggi.

Kondisi :

Lokasi pelanggan korporasi *segmen Trading and Service* berada pada wilayah yang tersebar. Teknologi dan konfigurasi sistem telekomunikasi PSTN *Wireline* merupakan suatu sistem yang terintegrasi mulai dari proses switching dan infrastruktur wirlinanya. Mulai dari Sentral Telpon otomatis (STO) – Main distribution Frame (MDF), Rumah kabel (RK), distribusi Pembagi (DP), roser dan terminal telpon.

Oleh karena itu pengadaan komunikasi dengan PSTN *Wireline* membutuhkan investasi yang sangat mahal sehingga dapat disimpulkan bahwa pembeli sulit untuk melakukan integrasi balik

**Tabel 4.34. Variabel Ancaman Pembeli – Integrasi Balik**

Variabel	Indikator	Nilai
Integrasi balik	Pembeli mempunyai keinginan untuk melakukan integrasi balik	0

**7) Kualitas produk**

Apabila kualitas produk industri memiliki kecenderungan untuk mempengaruhi kualitas produk/jasa pembeli, maka kekuatan tawar pembeli terhadap industri menjadi lebih besar.

Kondisi :

Dengan kualitas produk PSTN *wireline* yang handal, akan mempengaruhi kualitas produk /jasa pembeli. Apabila terjadi gangguan pada jaringan PSTN *wireline* tersebut, akan menyebabkan komunikasi yang digunakan oleh pembeli akan terganggu juga. Sehingga hal ini menyebabkan posisi tawar pembeli menjadi lebih kuat.

**Tabel 4.35. Variabel Ancaman Pembeli – Kualitas produk**

Variabel	Indikator	Nilai
Kualitas produk	Kualitas produk industri mempengaruhi kualitas produk / jasa pembeli	1

**8) Informasi tentang produk**

Apabila pembeli memiliki informasi yang lengkap terhadap produk yang akan dibeli, akan menyebabkan pembeli membandingkan dengan produk sejenis milik kompetitor, sehingga dapat menimbulkan tekanan yang besar bagi industri.

Kondisi :

Pembeli atau pelanggan korporasi *segmen Trading and Service* memiliki informasi yang lengkap tentang kebutuhan jaringan yang diperlukannya, berapa besar jumlah kanal yang dibutuhkan, fitur dan konfigurasi layanan, dll. Informasi tersebut mudah diperoleh melalui *account manager* perusahaan telekomunikasi, atau akses via internet/web, dan berbagai sumber media lainnya. Hal ini dapat menimbulkan tekanan bagi industri tersebut.

**Tabel 4.36 . Variabel Ancaman Pembeli – Informasi Produk**

Variabel	Indikator	Nilai
Informasi tentang produk	Pembeli mempunyai informasi yang lengkap tentang produk yang akan dibeli	1

▪ **Tekanan Kekuatan Dari Pembeli**

Berdasarkan pembahasan pada sub bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa tekanan ancaman pembeli bagi bisnis PSTN *Wireline* Jasa Jaringan adalah **HIGH**.

**Tabel 4.37. Tekanan Kekuatan Pembeli**

Ancaman Pembeli		
Variabel	Indikator	Nilai
Pembeli terpusat	Pembelian produk dilakukan oleh kelompok pembeli terpusat	1
Kapasitas Pembelian	Pembelian produk dilakukan dalam jumlah yang besar	1
Diferensiasi produk	Produk yang dibeli dari industri adalah produk yang standar/tidak terdiferensiasi	0
Biaya beralih pemasok	Biaya beralih pemasok rendah	1
Orientasi biaya	Pembeli cenderung menekan biaya untuk sewa jasa jaringan	1
Integrasi balik	Pembeli mempunyai keinginan untuk melakukan integrasi balik	0
Kualitas produk	Kualitas produk industri mempengaruhi kualitas produk / jasa pembeli	1
Informasi tentang produk	Pembeli mempunyai informasi yang lengkap tentang produk yang akan dibeli	1
		75 %

#### 4.2.4 Kekuatan Pemasok

##### 1) Dominasi Pemasok

Jika dalam industri pemasok perangkat layanan didominasi secara terpusat, akan menyebabkan pemasok memberikan tekanan yang kuat baik dalam harga, kualitas, persyaratan penjualan, dll.

##### Kondisi :

Dalam memberikan layanan produk PSTN *wireline* ke pelanggan maka TELKOM DIVES berfungsi sebagai Divisi *Delivery Channel* bekerja sama dengan Divisi Infrastruktur, Divisi Multimedia dan Divisi Akses sebagai pemasok atau *Product Owner*.

Hal ini menjelaskan bahwa pemasok perangkat layanan didominasi secara terpusat, sehingga membuat posisi tawar pemasok terhadap industri menjadi semakin kuat.

**Tabel 4.38. Variabel Pemasok - Terpusat**

Variabel	Indikator	Nilai
Dominasi Pemasok	Pemasok perangkat layanan didominasi secara terpusat	1

##### 2) Produk Pengganti

Apabila tidak terdapat produk pengganti dari pemasok lain akan menyebabkan kekuatan penawaran pemasok menjadi lebih besar.

##### Kondisi :

DIVES sebagai *Delivery Channel* hanya memanfaatkan jasa jaringan milik TELKOM yang dikelola oleh Divisi yang mempunyai tanggung jawab sebagai *Product owner*, sehingga belum ada produk pemasok pengganti.

**Tabel 4.39. Variabel Pemasok – Produk pengganti**

Variabel	Indikator	Nilai
Produk Pengganti	Tidak terdapat produk pemasok pengganti	1

### 3) Pasar Pemasok

Jika dapat dikatakan industri bukanlah satu-satunya pasar dan bukan merupakan pasar yang potensial bagi pemasok, hal ini akan menyebabkan kekuatan penawaran pemasok menjadi lebih meningkat.

Kondisi :

Mekanisma pengelolaan produk antara *Product Owner* dan *Delivery Channel*, diterapkan dengan *Service Level Agreement* antara Divisi-Divisi tersebut dan pencapaiannya ditargetkan ke dalam Kontrak Manajemen dan sasaran kerja masing-masing unit di dalam Divisi.

Kepuasan unit yang *Delivery Channel* akan berpengaruh terhadap pencapaian Kontrak Manajemen dan Sasaran Kerja , sehingga dapat dikatakan bahwa industri merupakan pelanggan yang penting bagi pemasok,.

**Tabel 4.40. Variabel Pemasok – Pasar Pemasok**

Variabel	Indikator	Nilai
Pasar Pemasok	Industri bukan merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok	0

### 4) Kualitas Produk Pemasok

Apabila dalam suatu industri, kualitas produk pemasok sangat penting akan menyebabkan kekuatan penawaran pemasok menjadi lebih besar.

Kondisi :

Dengan kualitas jaringan yang handal dari pemasok, akan mempengaruhi layanan yang dideliver oleh DIVES kepada pelanggan korporasi sehingga apabila terjadi gangguan pada produk tersebut maka akan mempengaruhi *Service Level Guarantee (SLG)* layanan *PSTN Wireline*.

Hal ini menyebabkan posisi tawar pemasok menjadi lebih kuat.

**Tabel 4.41. Variabel Pemasok – Kualitas Produk Pemasok**

Variabel	Indikator	Nilai
Kualitas Produk Pemasok	Kualitas produk pemasok sangat penting bagi penyedia jasa PSTN <i>Wireline</i>	1

### 5) Integrasi Maju

Apabila pemasok memiliki kecenderungan untuk melakukan integrasi maju, maka kekuatan tawar pembeli terhadap industri menjadi semakin tinggi.

Kondisi :

Integrasi maju dapat terjadi apabila pemasok berusaha menjadi salah satu penyedia layanan jasa jaringan.

TELKOM telah menetapkan fungsi dari masing-masing divisi internalnya, sehingga tidak mungkin terjadi keinginan bagi *Product Owner* untuk mendeliver langsung layanannya kepada pelanggan korporasi, karena hal ini tidak sesuai dengan konsep *Customer Centric Company* yang diterapkan oleh Telkom.

Oleh karena itu dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk saat ini pemasok tidak memiliki kecenderungan untuk melakukan integrasi maju

**Tabel 4.42. Variabel Pemasok – Integrasi Maju**

Variabel	Indikator	Nilai
Integrasi Maju	Pemasok melakukan integrasi maju	0

### 6) Kebijakan Pemerintah

Jika pemerintah memberikan dukungan terhadap masuk dan berkembangnya pemasok, maka akan meningkatkan kekuatan tawar pemasok terhadap industri menjadi lebih besar.

Kondisi :

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan pemerintah mendukung pemain dalam industri telekomunikasi untuk bersaing

secara terbuka selama memiliki lisensi dan memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan.

**Tabel 4.43. Variabel Pemasok – Kebijakan Pemasok**

Variabel	Indikator	Nilai
Kebijakan Pemerintah	Pemerintah mendukung masuknya pemasok	1

▪ **Tekanan Kekuatan Pemasok**

Berdasarkan pembahasan pada sub bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa tekanan ancaman pemasok bagi bisnis PSTN *Wireline* adalah **MEDIUM**.

**Tabel 4.44. Tekanan Kekuatan Pemasok**

Kekuatan Pemasok		
Variabel	Indikator	Nilai
Dominasi Pemasok	Pemasok perangkat layanan didominasi secara terpusat	1
Produk Pengganti	Tidak terdapat produk pemasok pengganti	1
Pasar Pemasok	Industri bukan merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok Industri bukan merupakan pasar potensial bagi pemasok	0
Kualitas Produk Pemasok	Kualitas produk pemasok sangat penting bagi penyedia jasa jaringan	1
Integrasi Maju	Pemasok melakukan integrasi maju	0
Kebijakan Pemerintah	Pemerintah mendukung masuknya dan berkembangnya pemasok	1
		<b>66.67%</b>

#### 4.2.5 Persaingan antara Kompetitor Eksisting

##### 1) Jumlah Pesaing

Apabila jumlah pesaing cukup seimbang jumlahnya dan beragam, maka akan meningkatkan kompetisi terhadap industri.

##### Kondisi :

Saat ini jumlah operator telekomunikasi di Indonesia sudah mencapai 11 perusahaan. Sebagai perbandingan, operator telekomunikasi di Australia dan Filipina hanya 4 operator. Sedangkan di Korea, China, dan Malaysia hanya tiga operator, Thailand dan India lima operator .

Beberapa Operator telkomunikasi yang menyelenggarakan jasa teleponi di Indonesia sebagai berikut :

1. PT Telekomunikasi Indonesia (TELKOM)
2. PT Telekomunikasi Selular (TELKOMSEL)
3. PT INDOSAT
4. PT Excelcomindo Pratama (XL)
5. PT Pasifik Satelit Nusantara (PSN)
6. PT Mobile 8
7. PT Bakrie Telecom (B-Tel)
8. PT Hutchinson Indonesia
9. PT Sinar Mas Telecom (SMART)
10. PT Sampoerna Telecom
11. PT Natrindo Telepon Seluler (NTS)

Beberapa produk dan layanan operator telekomunikasi di Indonesia dijelaskan pada table 4.45

**Tabel 4.45. Operator telekomunikasi dan Layanan Produknya Di Indonesia.**

INDONESIA TELECOMMUNICATION'S OPERATORS											
											Fixed Line [voice]
POTS		POTS									cellular [voice]
											Fixed Wireless Access [voice]
											Fixed Line [data]
											Mobile Data
											SLI

TELKOM: <http://www.perangtarifseluler.com>, April 2010

Berdasarkan data di atas dapat disimpulkan bahwa jumlah pesaing cukup seimbang dan beragam

**Tabel 4.46. Variabel Kompetitor – Jumlah Pesaing**

Variabel	Indikator	Nilai
Jumlah Pesaing	Jumlah pesaing yang seimbang dan beragam	1

## 2) Pertumbuhan Industri

Jika pertumbuhan industri cenderung cepat, maka hal ini akan menyebabkan persaingan menjadi semakin ketat, akibat dari perebutan pangsa pasar yang meningkat dengan cepat.

### Kondisi :

Dengan pertumbuhan industri telekomunikasi yang masih sangat berkembang, dan prediksi pertumbuhan jumlah pengguna selular sebagaimana telah dijabarkan pada bab sebelumnya, maka dapat dikatakan bahwa pertumbuhan industri semakin cepat.

**Tabel 4.47. Variabel Kompetitor – pertumbuhan industri**

Variabel	Indikator	Nilai
Pertumbuhan industri	Pertumbuhan industri yang cepat	1

### 3) Diferensiasi Produk

Produk merupakan bauran pemasaran yang paling mendasar. Produk tidak hanya obyek fisik, tetapi merupakan perangkat manfaat atau nilai yang dapat memuaskan kebutuhan pelanggan. Umumnya produk meliputi kualitas, keistimewaan (fitur), desain, gaya, kemasan, dan pelayanan. Oleh karena itu diferensiasi produk PSTN *wireline* mencakup item-item tersebut diatas. Apabila dalam produk PSTN *wireline* ini tidak terdapat diferensiasi produk, maka akan semakin meningkatkan persaingan dari kompetitor yang ada saat ini.

#### Kondisi :

Diferensiasi produk PSTN *wireline* dilakukan melalui pendekatan kualitas, kemasan dan pelayanan mengingat layanan yang dijual adalah jasa dan produk substitusinya (nirkabel) mempunyai kelebihan dari sisi fitur, desain dan gaya.

Diferensiasi dilakukan produk PSTN *wireline* diantaranya adalah:

a. Pendekatan Layanan

Memperbaiki kualitas kabel lama dengan kabel baru sehingga produk yang dideliver ke customer mempunyai kualitas yang baik. Menjaga *reability* dan *avaibility* layanan sesuai dengan *Service Level Guarantee* (SLG) yang disepakati antara pelanggan dengan penyedia layanan

b. Pendekatan hubungan dengan pelanggan atau *Customer Relationship*

Mengingat pelanggan yang dikelola adalah pelanggan korporasi maka pendekatan marketing produk akan sangat efektif apabila terjadi *customer relationship* yang baik antara pelanggan dengan *Account Manager*.

Terkadang keputusan membeli pelanggan korporasi terjadi karena sentuhan personal yang dilakukan antara TELKOM melalui jajaran marketingnya

c. Kemasan atau Isi produk

Diferensiasi dilakukan dengan mengembangkan *value added service* untuk PSTN *wireline*. Misalnya dengan melakukan program bundling produk PSTN *wireline* dengan produk lainnya

Diferensiasi produk tersebut dapat membuat kekuatan tawar pembeli menjadi lebih kecil.

**Tabel 4.48. Variabel Kompetitor – Diferensiasi Produk**

Variabel	Indikator	Nilai
Diferensiasi Produk	Kurangnya Diferensiasi produk	1

**4) Penambahan kapasitas**

Jika dalam industri ini kompetitor melakukan penambahan kapasitas dalam jumlah besar, maka akan berpengaruh besar terhadap persaingan antar operator pelaku industri saat ini.

Kondisi :

Mengingat layanan suara merupakan layanan yang tidak hanya ditujukan ke segmen korporasi tetapi juga dapat ditujukan ke segmen pelanggan retail maka pembangunannya dapat dilakukan dalam kapasitas yang besar. Para operator telekomunikasi melaksanakan pembangunan dengan kapasitas besar dan berlomba untuk mendapatkan *customer base*.

**Tabel 4.49. Variabel Kompetitor – penambahan kapasitas**

Variabel	Indikator	Nilai
Penambahan kapasitas	Penambahan kapasitas dalam kapasitas besar	1

**5) Biaya beralih pemasok**

Dengan biaya beralih pemasok yang rendah pembeli dapat berpindah operator telephoni dengan mudah, sehingga akan meningkatkan kompetisi.

Kondisi :

Adapun komponen biaya yang harus dikeluarkan oleh pembeli untuk beralih pemasok tidak dibutuhkan biaya yang cukup besar, sehingga posisi tawar menjadi lebih rendah. Sebagai contoh untuk berpindah layanan dari satu operator ke operator lainnya hanya dibutuhkan biaya instalasi pasang baru sebesar Rp. 300.000,- per sst

**Tabel 4.50. Variabel Kompetitor – Biaya Beralih Pemasok**

Variabel	Indikator	Nilai
Biaya beralih pemasok	Biaya beralih pemasok rendah	1

**6) Hambatan pengunduran diri**

Jika kecenderungan hambatan pengunduran diri dari industri tinggi, akan membuat jumlah kompetitor tidak berkurang, sehingga tingkat persaingan akan semakin ketat.

Kondisi :

Pada umumnya operator yang bermain dalam bisnis telephoni akan melakukan investasi pembangunan jaringan untuk keperluan internal masing-masing sementara yang disewakan adalah *idle capacity*, sehingga kecenderungan untuk berhenti melakukan investasi jaringan cenderung lebih rendah.

**Tabel 4.51. Variabel Kompetitor – hambatan pengunduran diri**

Variabel	Indikator	Nilai
Hambatan pengunduran diri	Hambatan pengunduran diri dari industri yang tinggi	1

- **Tekanan Persaingan Antara Kompetitor Eksisting**

Berdasarkan pembahasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tekanan ancaman Persaingan antara kompetitor eksisting bagi bisnis *PSTN Wireline* adalah **HIGH**

**Tabel 4.52. Faktor Tekanan Persaingan Antara Kompetitor Eksisting**

Ancaman Pesaing Antara Kompetitor Eksisting		
Variabel	Indikator	Nilai
Jumlah Pesaing	Jumlah pesaing yang seimbang Pesaing yang beragam	1
Pertumbuhan industri	Pertumbuhan industri yang cepat	1
Diferensiasi Produk	Kurangnya Diferensiasi produk	1
Penambahan kapasitas	Penambahan kapasitas dalam kapasitas besar	1
Biaya beralih pemasok	Biaya beralih pemasok rendah	1
Hambatan pengunduran diri	Hambatan pengunduran diri dari industri yang tinggi	1
		<b>100 %</b>

#### 4.3 Potensi Kompetitif Bisnis *PSTN Wireline* PT. TELKOM

Berdasarkan pembahasan pada sub bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa potensi kompetitif rata-rata bagi bisnis *PSTN Wireline* adalah **HIGH**.

**Tabel 4.53. Potensi kompetitif bisnis *PSTN Wireline***

No	Faktor Kekuatan	Nilai	Skala
1	Ancaman Pemain Baru	83,3 %	MEDIUM
2	Ancaman Produk Pengganti	85,7%	HIGH
3	Kekuatan Pembeli	62,5%	HIGH
4	Kekuatan Pemasok	66.67%	MEDIUM
5	Persaingan diantara perusahaan eksisting	100 %	HIGH
Tekanan Kompetitif rata-rata			<b>HIGH</b>

Dari tabel di atas diketahui *positioning* produk PSTN Wireline sebagai berikut:

#### 4.3.1 Peta Persaingan

Semakin hari kondisi pasar semakin rumit dan kompleks. Konsumen dijejali oleh beberapa produk substitusi dengan skema tarif yang beraneka ragam. Produk nirkabel dapat menjadi substitusi bagi produk kabel walaupun secara kualitas produk nirkabel masih mendapat nilai yang lebih baik.

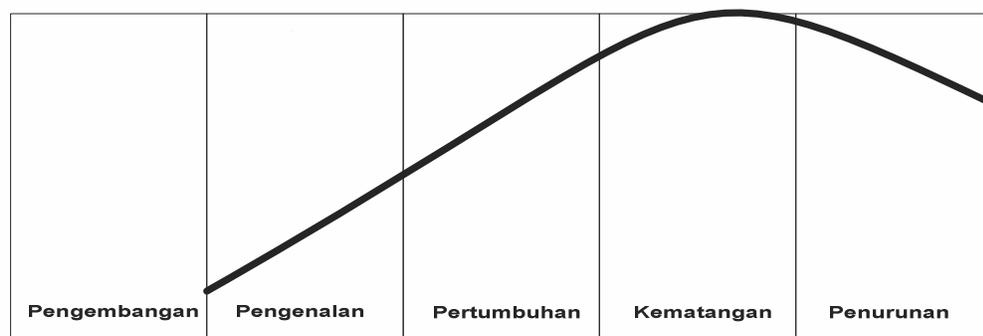
Faktor ancaman dari produk substitusi memperoleh nilai 85,7% dan tergolong *High*. Jumlah pesaing eksisting yang ikut bermain di area layanan *voice* tergolong banyak. Persaingan diantara perusahaan eksisting memperoleh nilai 100 % atau tergolong *High*.

Hal ini membuat persaingan di Industri telekomunikasi semakin ketat dengan banyaknya penawaran dari kompetitor dan produk substitusi. Layanan yang diberikan oleh kompetitor juga semakin bervariasi disertai dengan kegiatan promosi melalui program *marketing above the line (ATL)*, maupun *below the line (BTL)*.

Kondisi seperti ini dapat disimpulkan bahwa pasar persaingan industri telekomunikasi yang sudah sempurna, bahkan menuju pasar *hyper competition* (persaingan sangat ketat).

#### 4.3.2 Daur Hidup Produk (DHP)

Konsep daur hidup produk (DHP) menerangkan tahapan-tahapan yang dilalui oleh suatu produk baru selama dipasarkan sesbagai berikut : pengembangan , pengenalan, pertumbuhan , kematangan dan penurunan.



Gambar 4.6. Daur Hidup Produk

Dari data historis pendapatan PSTN *wireline* dan analisa produk substitusi serta perilaku konsumen menjelaskan bahwa produk PSTN *wireline* berada pada tahap **penurunan**.

Dari siklus hidup produk ini diketahui bahwa produk PSTN *wireline* tidak lagi menjadi dominan market share di layanan voice, meskipun TELKOM sempat menjadi *Leader* pada layanan PSTN *wireline*. Hal ini dapat mempermudah manajemen untuk memilih keputusan dan strategi yang akan diambil terhadap layanan ini yaitu untuk memilih bertahan (*defensif*) daripada menyerang (*ofensif*)

#### 4.3.3 Prilaku Konsumen (Pembeli)

Beberapa hal yang mempengaruhi respon perilaku konsumen dijelaskan sebagai berikut:



**Gambar 4.7. Diagram Respon Perilaku Konsumen**

Perilaku konsumen *didrive* oleh beberapa perubahan yang terkait stimulus pemasaran dan stimulus lainnya sesuai dalam gambar di atas.

Stimulasi menjadi respons dalam kotak hitam konsumen, yang terdiri dari dua bagian yaitu sifat konsumen yang mempengaruhi cara mereka menyadari dan bereaksi terhadap stimuli serta proses keputusan konsumen yang mempengaruhi perilaku konsumen. Perkembangan Teknologi dan gaya hidup sangat mempengaruhi perilaku konsumen dalam memilih produk.

Ada beberapa alasan pelanggan untuk memilih produk *wireline*, *wireless* atau *seluler* sebagaimana telah dijelaskan pada bab-bab sebelumnya.

Setelah dilakukan *customer analysis* untuk masing-masing *subsegmen* TNS, dapat dipahami kebutuhan masing-masing pelanggan secara spesifik,

sehingga solusi yang ditawarkan pun lebih fokus, sesuai dengan keinginan pelanggan.

Beberapa produk unggulan disesuaikan dengan karakteristik dan perilaku konsumen sebagai berikut:

1. Business Services : **Produk Legacy** (PSTN Wireline)
2. Content, ISP, and Telecom Services : **New Wave** (Network)
3. Distributor, Retailer & Hypermarket : **Produk Legacy** (PSTN Wireline)
4. Education : **New Wave** (VPN IP)
5. Health Care : **Produk Legacy** (PSTN Wireline)
6. Mediamass, Sport and Entertainment : **New Wave** (Network)
7. Travel : **Produk Legacy** (PSTN Wireline)

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa produk PSTN Wireline masih menjadi unggulan produk untuk subsegmen *Bussiness Service, Distributor, Retailer & Hypermarket, Education* dan *Travel*.

Sebagai contoh perusahaan yang bergerak dalam bidang *call center* dan *direct marketing* ( *subsegmen Bussiness & Service*) sangat membutuhkan produk PSTN Wireline untuk menjalankan bisnisnya.

#### **4.4 Strategi Meningkatkan Performansi Bisnis PSTN Wireline**

Analisa SWOT dan Porter's 5 Force telah mengidentifikasi faktor internal, faktor eksternal serta analisis industri yang mempengaruhi performansi produk PSTN wireline. Penerapan strategi yang benar dan tepat diperlukan untuk menciptakan keunggulan bersaing perusahaan pada situasi dan kondisi dimana tingkat kompetisinya semakin kompleks dan berat serta mempunyai kecenderungan mengarah pada perang harga.

Berdasarkan analisa SWOT dan teori *Generic Strategy* Porter maka direkomendasikan beberapa alternatif strategi fungsional untuk meningkatkan performansi bisnis PSTN Wireline yaitu:

##### **4.4.1 Kepemimpinan Harga (*Cost Leadership*)**

Strategi kepemimpinan harga mengharuskan produk/jasa yang dihasilkan kualitasnya tidak boleh dianggap rendah tetapi biaya jauh lebih rendah

dibandingkan dengan biaya rata-rata industri. Basis pelanggan di Indonesia sangat sensitif dengan harga suatu produk dan *competitif pricing* menjadi satu prioritas alasan pelanggan menggunakan suatu produk

Beberapa Alternatif Strategi yang dapat diterapkan untuk mencapai keunggulan biaya tersebut adalah :

### 1. *Bulk Traffic Pricing*

Dalam proses bisnis jual-beli, umumnya pembelian dalam kapasitas besar akan menurunkan *price per unit* suatu barang. Demikian juga sewajarnya semakin besar *volume usage* untuk pemakaian PSTN Wireline seharusnya menurunkan *price per unit* usage tersebut. Namun ketentuan tersebut selama ini belum diterapkan dalam pricing PSTN wireline.

Metoda *Bulk Traffic pricing* menawarkan biaya pemakaian yang *fix* (tetap) dalam jumlah tertentu dan selebihnya menggunakan skema *progressif pricing*. Metoda *Bulk Traffic pricing* ini ditawarkan ke pasar pelanggan tertentu dengan konsep yang saling menguntungkan antara TELKOM dengan pelanggannya. Melalui konsep ini pelanggan mendapat benefit berupa kepastian biaya pemakaian telponnya serta progressif tarif bila telah mencapai besaran tertentu.

Tabel dibawah ini menggambarkan salah satu contoh penerapan *Bulk Traffic Pricing* sebagai berikut:

**Tabel 4.54. Alternatif paket Bulk Traffic Pricing**

<b>Paket</b>	<b>Volume Commitment</b>	<b>Volume Incentive</b>	<b>Value</b>	<b>Discount Icentive</b>
1	100 %	11 %	111 %	10 %
2	105 %	19 %	124 %	15 %
3	110 %	28 %	138 %	20 %
4	115 %	38 %	153 %	25 %
5	120 %	51 %	171 %	30 %
6	125 %	67 %	192 %	35 %
7	130 %	87 %	217 %	40 %

### 2. Program Tarif On Net

Penerapan tariff *On Net* pelanggan *Fixed Wireless* dan *Mobile Seluler* menjadi salah satu faktor *churn* produk *wireline* ke *Fixed Wireless* dan *Mobile Seluler*. Penerapan tarif *On Net* pelanggan *PSTN Wireline* merupakan solusi

menarik untuk meningkatkan percakapan antara *PSTN Wireline* dengan produk TELKOM Group seperti TelkomFlexi dan Seluler TELKOMSEL.

### 3. **Bundling Pricing**

Suatu strategi bundling yang efektif, harus didasarkan pada pengetahuan mendetail tentang bagaimana customer menilai service tersebut dapat dibedakan dari yang lainnya. Customer dan provider dapat menikmati benefit dari bundling tersebut. Manfaat bagi customer antara lain sebagai berikut:

- *Convenience (one bill, simplicity, one point contact)*
- Menurunkan marginal price

Sedangkan benefit dari sisi provider antara lain sebagai berikut:

- Meningkatkan profits & revenues
- Customer retention

### 4. **Single Billing**

*Single billing* adalah suatu metode untuk menjadikan satu tagihan (*one bill*) layanan/jasa pelanggan korporasi. Misalnya semua tagihan jasa telekomunikasi (TelkomSpeedy, *PSTN Wireline*, Fixed wireless, komunikasi data, PAY TV, dll) untuk kantor pusat dan seluruh kantor cabangnya direkap menjadi satu tagihan yang terpusat.

Manfaat bagi customer antara lain sebagai berikut:

- Menyederhanakan proses administrasi (*simplify*)
- Memudahkan monitoring biaya pemakaian percakapan telpon
- Mengurangi biaya total (pengurangan biaya meterai)

Sedangkan benefit dari sisi provider antara lain sebagai berikut:

- Meningkatkan profits & revenues
- Customer retention

#### 4.4.2 **Diferensiasi**

Diferensiasi produk akan menjadi senjata utama dalam persaingan yang kian ketat. Diferensiasi bisa pada *content* (isi produk) maupun *context* (bagaimana menawarkannya). Hal yang penting adalah bagaimana mengkomunikasikan

diferensiasi itu kepada target market secara tepat, sehingga target market bisa memahami perbedaannya dan menganggap perbedaan itu sebagai benefit bagi mereka.

Terdapat beberapa langkah diferensiasi yang bisa dilakukan oleh operator produk PSTN *wireline* agar memiliki keunggulan bersaing dibandingkan kompetitornya, yaitu :

### **1. Diferensiasi berbasis level layanan**

Cara ini ditempuh dengan penyediaan kualitas layanan yang sangat baik .

Hal penting dari diferensiasi ini adalah tingkat kualitas layanan, *availability* dan *reliability* dari layanan serta pemberitahuan degradasi service sehingga pelanggan memiliki *realistic warning* dan mereka bisa melakukan perencanaan untuk antisipasinya

### **2. Diferensiasi berbasis relasi yang erat dengan pelanggan (*customer relationship*)**

Hubungan yang baik (*customer relationship*) merupakan salah satu kunci kesuksesan dalam mempengaruhi pelanggan korporasi untuk mengambil keputusan membeli produk yang ditawarkan penjual. Hubungan pribadi yang baik antara *account manager* dengan pelanggan di setiap level organisasi menjadi hal yang sangat penting terkait kepercayaan dan pemenuhan janji kualitas dan kuantitas produk yang dijual. Kerjasama dan *customer relationship* yang baik akan meminimize kemungkinan masuknya produk kompetitor lain ke pelanggan tersebut. Hal ini akan meningkatkan keunggulan bersaing produk PSTN *Wireline* dibandingkan dengan kompetitor.

Kata kunci yang penting dari langkah diferensiasi ini adalah memberikan sentuhan personal kepada pelanggan korporasi.

### **3. Diferensiasi berbasis isi dan kemasan produk**

Diferensiasi dilakukan dengan mengembangkan *value added service* untuk PSTN *Wireline*. Misalnya sebagai berikut:

- Produk PSTN *Wireline* dapat ditawarkan bundling dengan penggunaan *cordless* sebagai terminal *wireline*, dengan demikian mobilitas terbatas dari *cordless* dapat mengatasi kekurangan terminal *wireline*.
- Bundling *Double Play* atau dua produk untuk memberikan value kepada produk PSTN *Wireline*. Misalnya bundling PSTN *Wireline* dengan TelkomSpeedy dan bundling PSTN *Wireline* dengan Telkom Flexi

Pada bundling PSTN *Wireline* dengan TelkomSpeedy, value yang diperoleh pelanggan antara lain:

- Abonemen PSTN dapat didiskon  $x\%$
- Diskon untuk usage SLJJ sebesar  $y\%$

Pada bundling PSTN *Wireline* dengan Telkom Flexi, manfaat yang diperoleh pelanggan antara lain:

- Bundling terminal Flexi dengan harga yang diberi *sweetener*
- Abonemen PSTN dapat didiskon  $x\%$
- Bundling produk PSTN *Wireline* - Telkom Flexi – Telkom Speddy dimana *added value* program bundling ini adalah pelanggan mendapatkan diskon usage dari masing-masing produk dengan biaya pemakaian bulanan *fixed atau permanent*.
- Bundling *Triple Play* yang merupakan perpaduan layanan *voice*, *data/internet* dan *Movie*.

Kajian teknis dan bisnis perlu dipersiapkan sebaik mungkin mengingat program ini sangatlah kompleks dalam penyiapan teknis dan platform setiap produk berbeda. Program bundling dapat dilaksanakan secara bertahap dengan taraf kompleksitas yang lebih ringan. Bundling yang diimplementasikan harus mempunyai tujuan yang jelas, serta sesuai dengan *positioning* operator saat ini. Diferensiasi produk akan meningkatkan keunggulan kompetitif PSTN *Wireline* dan membuat *switching cost* dari PSTN *Wireline* ke produk operator lain menjadi tinggi. Hal ini akan mengurangi kemungkinan *churn product* tersebut.

#### 4.4.3 Fokus

Segmen UNES TNS terdiri dari 7 subsegmen yang masing-masing mempunyai karakteristik yang berbeda-beda. Strategi fokus adalah tindakan memilih bersaing pada suatu subsegmen yang potensial untuk dilayani secara total solusi dalam suatu industri.

Strategi fokus dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu:

1. Melayani beberapa subsegmen yang dipilih dengan kepemimpinan harga
2. Melakukan diferensiasi untuk melayani permintaan-permintaan khusus dari subsegmen yang dipilih tersebut.

Strategi Fokus dapat diterapkan melalui *detail resegmentasi* berdasarkan pendapatan yang diperoleh dari pelanggan tersebut, maupun jaminan tingkat layanan yang telah diperjanjikan.

Sebagai contoh adalah solusi layanan dengan fokus target pelanggan adalah pelanggan *callcenter*, *telemarketing* dan pelanggan yang menggunakan *single billing nasional*.

#### 4.4.4 Promosi Layanan

Program Promosi yang lebih insentif (*above the line dan below the line*) serta komunikasi yang lebih sederhana dengan tujuan bahwa PSTN *Wireline* saat ini dapat memenuhi lebih banyak kebutuhan pelanggan seperti:

1. Kelebihan PSTN *Wireline* dibandingkan *fixed wireless access* dan seluler sekaligus meluruskan persepsi salah pelanggan mengenai tarif PSTN *Wireline* yang seolah-olah lebih mahal daripada seluler dan tarif seluler ke seluler yang seolah-olah lebih murah daripada PSTN *Wireline* ke seluler.
2. Kampanye 'pulsa telpon rumah lebih murah'
3. PSTN *Wireline* juga dapat memiliki kelengkapan fitur seperti nirkabel, bahkan dengan jarak yang tidak terlalu jauh penggunaan cordless dapat menggantikan seluler dengan pulsa lebih murah.
4. Program loyalitas pelanggan seperti point reward, undian berhadiah, kartu diskont dan *doorprice* sehingga dapat menimbulkan dampak peningkatan penggunaan pulsa.