

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini persaingan bisnis di sektor telekomunikasi semakin ketat baik dari lingkungan bisnis jasa maupun industri telekomunikasi. Munculnya operator-operator telekomunikasi baru seperti Excelcomindo, Mobile 8, Bakri Telekom, Sampurna Telekom dan lain-lain di sektor jasa telekomunikasi secara pasti akan membawa perubahan kebutuhan customer terhadap jenis, kualitas, harga, kecepatan penyediaan produk dan layanan. Prilaku Customer pada saat ini semakin flexibel dan mudah bagi customer untuk meninggalkan penyedia jasa saat kebutuhannya tidak dapat dipenuhi. Sudah bukan menjadi rahasia umum bahwa pada saat ini pergerakan perpindahan customer dari satu operator ke operator lain sangat cepat, hanya disebabkan promosi layanan atau harga yang menarik.

PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (TELKOM) adalah perusahaan penyelenggara jasa layanan dan jaringan di Indonesia yang menyediakan layanan *Information & Communication* (InfoComm) yaitu layanan telepon tidak bergerak kabel atau *public switch telephone network* (PSTN) *Wireline*, telepon tidak bergerak nirkabel (*fixed wireless*), telepon seluler, data dan internet serta jaringan dan interkoneksi, baik secara langsung maupun melalui anak perusahaan.

Perubahan lingkungan bisnis dalam penyelenggaraan jasa telekomunikasi telah merubah TELKOM untuk memperluas portofolio bisnisnya menjadi perusahaan yang memberikan layanan lengkap dalam bidang *Telecommunications, Information, Media and Edutainment* (*Education-Entertainment*) *Based Service* (TIME) . Pengembangan bisnis TELKOM kini dijalankan dengan menggunakan dua model bisnis: *legacy* dan *new wave*.

*Legacy* adalah layanan *basic communication* yaitu pelayanan jasa teleponi dasar jaringan tetap lokal , jaringan tetap sambungan langsung jarak jauh (SLJJ) dan jaringan tetap sambungan langsung internasional (SLI) yang menggunakan

saluran kabel tembaga atau PSTN *Wireline* serta layanan lain yang memiliki *value added* yang relatif rendah seperti *fixed wireless access (FWA)* , *Celluler*, *Sattelite* dan *tower*. *New wave* adalah layanan dengan *advanced communication* dan sekaligus juga solusi, seperti *broadband*, *enterprise solutions*, *IT services*, bisnis digital serta *content* (Eddy Kurnia, TELKOM, 2009)

Bisnis *legacy* masih memberikan kontribusi pendapatan terbesar bagi PT TELKOM. Pada Q1/2009 bisnis ini menyumbangkan 91 % dari total pendapatan usaha namun mengalami penurunan 6,2% atau Rp 892 miliar jika dibandingkan Q1/2008. Sedangkan bisnis *new wave* menyumbangkan 9 % dari total pendapatan dan mengalami pertumbuhan yang cukup tinggi yaitu tumbuh 74,4% atau naik Rp 562 miliar pada Q1/2009 jika dibandingkan Q1/2008. Kenaikan pendapatan dari bisnis *new wave* mengkompensasi penurunan pendapatan dari bisnis *legacy* TELKOM (Asia securities, 2009).

Hingga 30 September 2009, penetrasi PSTN *Wireline* TELKOM mencapai 8,7 juta pelanggan; CDMA lewat Flexi menggaet 15 juta pelanggan; dan GSM melalui Telkomsel merangkul 80 juta pelanggan. Total pelanggan bisnis *fixed phone* Telkom mencapai 113 juta lebih pelanggan, dengan penetrasi 80% pada akhir tahun (*TELKOM Annual Report 2008, 2009*).

PSTN *Wireline* merupakan salah satu produk PT TELKOM yang digunakan untuk memberikan layanan suara berupa percakapan local, SLJJ atau SLI . Perkembangan teknologi memungkinkan penggunaan PSTN *Wireline* untuk layanan selain suara yaitu data dan video. Pada umumnya istilah PSTN *Wireline* ini sangat populer dan digunakan untuk pelayanan jasa teleponi dasar atau komunikasi suara.

Performansi bisnis PSTN *Wireline* tersebut mengalami kecenderungan penurunan *revenue* dari tahun ke tahun. Pertumbuhan *revenue New Wave* belum dapat mengkompensasi turunnya *revenue legacy* khususnya PSTN *Wireline* serta meningkatnya *expenses* dari tahun ke tahun tentunya akan mengganggu performansi bisnis TELKOM secara *unconsolidated* baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang. Menghadapi kondisi tersebut, maka diperlukan

suatu strategi yang tepat untuk menjaga performansi bisnis TELKOM dengan mempertahankan / mengurangi penurunan revenue bisnis PSTN *Wireline*.

*Unit Enterprise segmen Trading And Service* (UNES TNS) adalah salah satu unit bisnis TELKOM *Divisi Enterprise Service* (DIVES) yang bertanggung jawab dalam pengelolaan pelanggan korporasi atau *Corporate Customer* di segmentasi pelanggan yang ditanganinya yaitu *segmen Trading and Service*. UNES TNS mempunyai pelanggan korporasi yang paling banyak dibandingkan dengan unit segmen lainnya di DIVES.

UNES TNS juga menghadapi masalah yang sama dimana *trend revenue* PSTNnya mengalami kecenderungan penurunan dari tahun ke tahun.

Total pendapatan UNES TNS Tahun 2009 adalah 1,4 triliun dimana pendapatan terbesar diperoleh dari layanan Data dan Internet (DATIN) sebesar 718 miliar (50,266%) kemudian disusul dengan layanan *Fixed Wireline* sebesar 274,5 miliar (19,21 %). Pendapatan TNS dapat dilihat pada tabel 1.1

**Tabel 1.1. Pendapatan UNES TNS Tahun 2007-2009**

| No                   | Layanan          | Thn. 2007        | Thn 2008         |             |               | Thn 2009         |             |                |
|----------------------|------------------|------------------|------------------|-------------|---------------|------------------|-------------|----------------|
|                      |                  | Rev              | Thn. 2008        | %           | Growth (%)    | Thn. 2009        | %           | Growth (%)     |
| 1                    | Fixed Phone      | 367,610          | 354,233          | 21.78%      | -3.64%        | 290,876          | 20.35%      | -17.89%        |
| a                    | - Fixed Wireline | 347,651          | 332,731          | 20.46%      | -4.29%        | 274,553          | 19.21%      | -17.48%        |
| b                    | - Fixed Wireless | 19,959           | 21,502           | 1.32%       | 7.73%         | 16,323           | 1.14%       | -24.09%        |
| 2                    | Data & internet  | 551,690          | 752,560          | 46.27%      | 36.41%        | 718,451          | 50.26%      | -4.53%         |
| 3                    | Inferkoneksi     | 660,776          | 265,778          | 16.34%      | -59.78%       | 210,868          | 14.75%      | -20.66%        |
| 4                    | Netwrok          | 85,390           | 235,472          | 14.48%      | 175.76%       | 193,848          | 13.56%      | -17.68%        |
| 5                    | SLI 007          | 21,246           | 18,571           | 1.14%       | -12.59%       | 15,463           | 1.08%       | -16.74%        |
| <b>Total Revenue</b> |                  | <b>1,686,712</b> | <b>1,626,614</b> | <b>100%</b> | <b>-3.56%</b> | <b>1,429,506</b> | <b>100%</b> | <b>-12.12%</b> |

Telah diolah kembali

Dari tabel diatas, terlihat bahwa pendapatan *Fixed Wireline* mengalami penurunan 4,29 % pada tahun 2008 dibanding tahun 2007 dan penurunan 17,48 % pada tahun 2009 dibandingkan dengan tahun 2008.

Beberapa faktor yang menjadi penyebab turunnya performansi bisnis *legacy* PSTN *Wireline* diantaranya adalah :

- a. Perubahan gaya hidup masyarakat yang menuntut mobilitas dan fleksibilitas alat komunikasinya.

- b. Perkembangan teknologi seperti VOIP, IP PABX, teknologi wireless yang memberikan beberapa pilihan kepada pelanggan untuk berkomunikasi.
- c. Adanya tawaran *call on-net* penyelenggara layanan mobile phone yang lebih murah dan gencarnya promosi yang mereka lakukan sehingga pelanggan mempersepsikan wireless atau mobile phone lebih murah dibanding PSTN *Wireline*

Di sisi lain TELKOM merupakan satu-satunya perusahaan yang memiliki layanan PSTN *Wireline* di Indonesia dan segmen *Trading and Service* terdiri dari beberapa subsegment pelanggan yang mempunyai karakteristik khusus dan perlakuan berbeda dalam hal pemakaian layanan suara PSTN *Wireline*.

Hal ini dapat menjadi faktor kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*) TELKOM untuk memanfaatkan keunggulan kompetitif produk PSTN *Wireline* pelanggan korporasi sehingga layanan PSTN *Wireline* dapat memberikan performansi bisnis yang *significant*.

Analisis dengan mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan menggunakan metode SWOT serta analisis lingkungan industri terhadap keberadaan pelayanan jasa teleponi dasar pada produk PSTN *Wireline* menggunakan metode *Porter's 5 Forces* memberikan formula yang tepat bagi penyusunan perencanaan strategi untuk meningkatkan performansi bisnis PSTN *Wireline* pelanggan korporasi.

## 1.2 Perumusan Permasalahan

Berdasarkan uraian di atas dapat diidentifikasi beberapa hal yang dihadapi TELKOM untuk bisnis PSTN *Wireline*, yaitu sebagai berikut :

- a. Terjadinya penurunan sales dan revenue layanan PSTN *Wireline* dari tahun ke tahun
- b. Peta persaingan bisnis layanan suara/*Voice* yang sangat kompetitif (*hyper competition*) dan mempengaruhi performansi bisnis PSTN *Wireline*.
- c. Perubahan lingkungan yang demikian dasyat sehingga organisasi harus mendefinisikan kembali *segmentation, positioning and targeting* produk PSTN *Wireline*

- d. Pelanggan korporasi merupakan celah pasar yang sangat spesifik bagi pemanfaatan bisnis PSTN *Wireline* sehingga menjadi peluang untuk mendapatkan sumber *revenue* yang *significant* bagi PT TELKOM.

Berdasarkan identifikasi tersebut diperoleh rumusan masalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana menganalisis peta persaingan bisnis PSTN *Wireline* dalam industri telekomunikasi nasional
- b. Bagaimana menganalisis pengaruh lingkungan internal dan eksternal terhadap peluang bisnis PSTN *Wireline* pelanggan korporasi
- c. Bagaimana strategi yang tepat untuk memanfaatkan keunggulan kompetitif produk PSTN *Wireline* dan potensi pasar di segmen korporasi sehingga menjadi *driver* peningkatan *revenue* PT TELKOM.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk menganalisis strategi untuk meningkatkan performansi bisnis PSTN *Wireline* di kalangan pelanggan korporasi. Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk:

- a. Menganalisis keunggulan kompetitif bisnis PSTN *Wireline* PT TELKOM dalam industri telekomunikasi nasional.
- b. Mengevaluasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap performansi bisnis PSTN *Wireline* dipelanggan korporasi
- c. Melakukan evaluasi terhadap *positioning* produk jasa PSTN *Wireline* bagi pelanggan korporasi PT TELKOM
- d. Menyusun strategi bisnis yang tepat untuk dapat mempertahankan penurunan *revenue* PSTN *Wireline* atau meningkatkan performansi bisnis PSTN *Wireline* pelanggan korporasi sehingga mendapatkan keuntungan bagi perusahaan.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Sebagai masukan bagi perusahaan untuk mengevaluasi strategi perusahaan dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang berpengaruh dan dominan guna meningkatkan performansi bisnis PSTN *Wireline*.

Bagi ilmu pengetahuan, hasil penelitian ini dapat bermanfaat dalam meningkatkan pengetahuan mengenai PSTN *Wireline* di Indonesia.

### 1.5 Batasan Penelitian

Banyak faktor yang perlu dibahas dalam pengelolaan bisnis PSTN *Wireline*, namun agar lebih terarah serta mendapat dukungan data yang tersedia, maka ruang lingkup penulisan dibatasi sebagai berikut :

a. Obyek Penelitian adalah PT TELKOM *Divisi Enterprise (DIVES) Unit Segment Trading & Service* (UNES TNS) yang bertanggung jawab pada pengelolaan pelanggan korporasi *Segment Trading & Service*.

Pemilihan segmen UNES TNS sebagai obyek penelitian didasarkan beberapa pertimbangan sebagai berikut:

- UNES TNS memiliki jumlah pelanggan korporasi terbanyak dibandingkan dengan unit segmen lainnya di Divisi Enterprise sehingga populasi pelanggan di segmen ini cukup mewakili / *representative* dalam melakukan analisa performansi bisnis PSTN *Wireline* di pelanggan korporasi.
- UNES TNS memiliki 7 (tujuh) subsegment pelanggan korporasi yang masing-masing memiliki karakteristik yang khusus dalam penggunaan komunikasi suara PSTN *Wireline*. Pelanggan Korporasi yang bergerak dalam bisnis layanan *telemarketing* dan *call center* menjadi target utama dalam peningkatan pemakaian PSTN *Wireline* dan pelanggan ini berada dalam pengelolaan UNES TNS.
- Kemudahan mendapatkan data-data di lapangan seperti hasil kuesioner dan wawancara dengan pihak terkait mengingat penulis bekerja di UNES TNS.

b. Kajian hanya dilakukan pada pelayanan jasa teleponi dasar atau komunikasi suara (lokal, SLJJ dan SLI) yang menggunakan produk jasa PSTN *Wireline* dan produk *Fixed Wireless Access* atau Seluler sebagai produk substitusinya

c. Strategi bisnis mengacu kepada analisis SWOT dan Metode PORTER's 5 Forces untuk mendapatkan formulasi strategi yang tepat untuk meningkatkan performansi bisnis PSTN *Wireline* pelanggan korporasi.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Penulisan penelitian ini dibagi kedalam lima bab sebagai berikut:

### **Bab I Pendahuluan**

Pada bab ini dipaparkan latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan pembatasan masalah.

### **Bab II Landasan Teori**

Bagian ini berisi berbagai uraian tentang konsep manajemen strategi, teori mengenai analisa SWOT dan Metode Porter's 5 Forces untuk menganalisis studi kasus serta gambaran umum UNES TNS sebagai obyek penelitian.

### **Bab III Metoda Penelitian**

Bagian ini berisi tentang jenis dan metode penelitian, Studi pendahuluan, pengembangan model penelitian, metode pengolahan data serta metode analisisnya.

### **Bab IV Analisis Strategi Meningkatkan Performansi Bisnis PSTN *Wireline***

Bagian ini berisi tentang pembahasan data-data yang dikumpulkan dan langkah-langkah yang dilakukan dalam pengolahan data serta analisis data untuk menjawab hipotesis penelitian yang diajukan.

### **Bab V Kesimpulan Dan Saran**

Bagian ini berisi tentang kesimpulan dan saran dari penelitian ini.