

BAB 2

MANAJEMEN STRATEGI, ANALISIS SWOT DAN PORTER

2.1 Konsep Management Strategi

Konsep mengenai strategi terus terus berkembang selama 30 tahun terakhir. Definisi strategi pertama dikemukakan oleh Chandler (1962) yaitu “strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut” (Fredy Rangkuti, 2005, h 3).

John A. Bryne mendefinisikan strategi sebagai sebuah pola yang mendasar dari sasaran yang berjalan dan yang direncanakan, penyebaran sumber daya dan interaksi organisasi dengan pasar, pesaing dan faktor-faktor lingkungan. Sementara itu Jack Trout dalam bukunya *Rout On Strategy* mengulas bagaimana bertahan hidup dalam dunia kompetitif, bagaimana membuat persepsi yang berbeda di benak konsumen, menjadi berbeda, mengenali kekuatan dan kelemahan pesaing, menjadi spesialisasi, kepemimpinan yang memberi arah dan memahami realista pasar dengan menjadi yang pertama dan lebih baik (Suyanto, 2007,h.16). Porter (1985) mengatakan bahwa “strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing” (Fredy Rangkuti, 2005, h 4).

Strategi secara umum adalah I stilah yang sering diartikan sebagai alat untuk mencapai tujuan atau menyelesaikan suatu masalah.

Istilah strategi diterapkan untuk berbagai lapisan masyarakat atau organisasi (level pelaksana sampai pimpinan puncak organisasi)

Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun.

Konsep-konsep Strategi tersebut sebagai berikut:

2.1.1 *Distinctive Competence*

Adalah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.

Apabila suatu perusahaan memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing maka perusahaan tersebut dipandang sebagai perusahaan yang memiliki *Distinctive Competence*.

Distinctive Competence menjelaskan kemampuan spesifik suatu organisasi. Menurut Day dan Wensley (1988), identifikasi *Distinctive Competence* dalam suatu organisasi meliputi Keahlian tenaga kerja dan Kemampuan sumber daya (Fredy Rangkuti, 2005, h 5).

Dua faktor tersebut menyebabkan perusahaan ini dapat lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

2.1.2 Competitive Advantage

Adalah kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya

Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Menurut Porter, ada 3 pendekatan strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing yaitu *Cost Leadership*, Diferensiasi dan Fokus (Porter, 1985, h.11)

2.2 Hierarki Strategi

Dalam organisasi ada beberapa tingkatan strategi dimana antara satu dengan yang lain berbicara pada tataran yang berbeda dan menentukan arah dan rute pada level yang berbeda pula. Hirarki strategi yang ada dalam suatu organisasi dikelompokkan menjadi 3 tingkatan yaitu strategi korporasi, strategi unit bisnis dan strategi fungsional/operasional.

Hierarki strategi dapat dilihat pada Gambar 2.1.

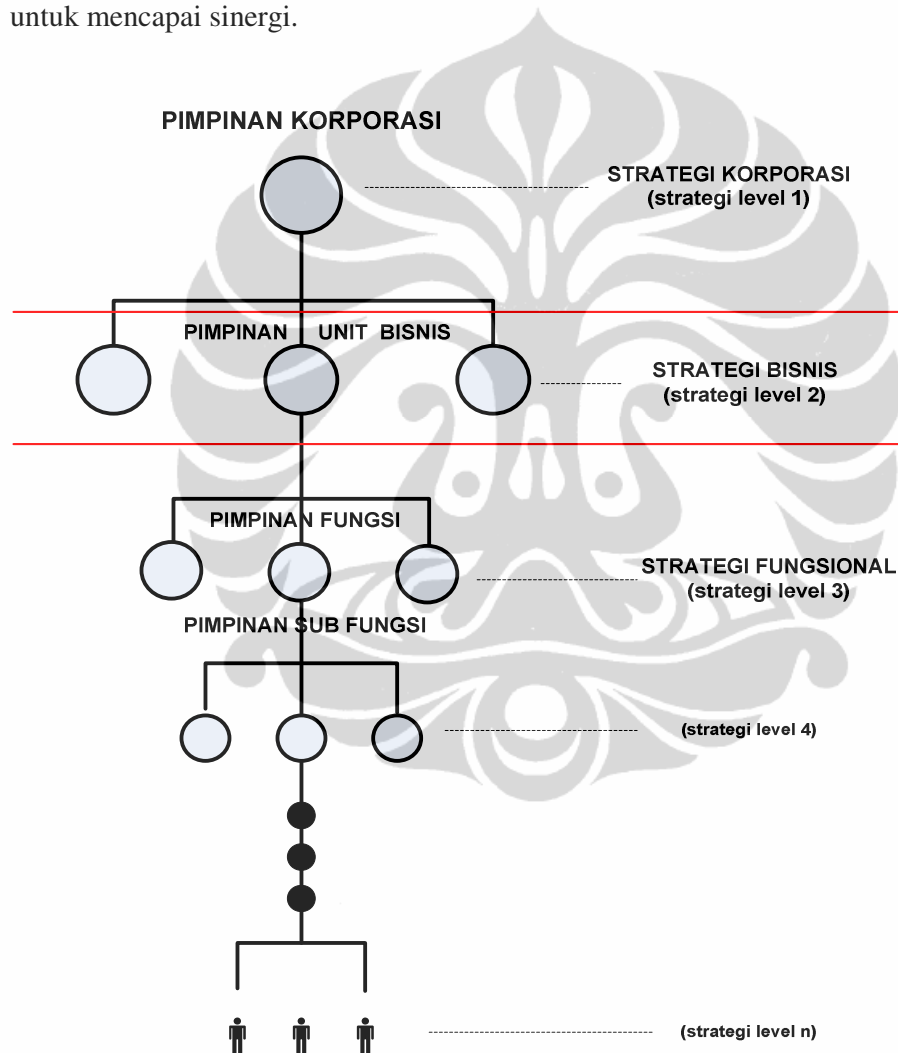
2.2.1. Strategi Korporasi

Sering dijumpai bahwa sebuah organisasi memiliki lebih dari satu unit bisnis atau unit kegiatan. Bisnis-bisnis yang digeluti organisasi tersebut mungkin semuanya ditujukan untuk mengejar keuntungan (*profit oriented*) atau kegiatan sosial (*non profit / social oriented*) ataupun gabungan keduanya.

Strategi korporasi ditentukan oleh organisasi induknya.

Jadi strategi korporasi meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro. Strategi korporasi terdiri dari strategi korporasi bisnis tunggal dan strategi korporasi multibisnis.

Strategi korporasi bisnis tunggal adalah strategi korporasi yang berorientasi pada pertumbuhan dan industri yang akan menjadi tempat bersaing, sedangkan strategi korporasi multibisnis tidak hanya berorientasi pada pertumbuhan dan industri yang akan menjadi tempat bersaing, tetapi juga pengelolaan unit-unit bisnisnya untuk mencapai sinergi.



Gambar 2.1 Tingkatan Strategi

Sumber: Tripomo, Udan, 2005, h.23

2.2.2 Strategi Unit Bisnis

Strategi unit bisnis umumnya dirancang untuk meletakkan bisnis pada suatu posisi yang diinginkan dalam suatu industri tertentu, sehingga pada akhir periode perencanaan dapat diperoleh tujuan (tingkat keuntungan) seperti yang diharapkan.

Perusahaan yang memiliki berbagai jenis produk, akan bersaing di berbagai tingkatan bisnis atau pasar. Dengan demikian strategi bisnisnya dapat ditekankan pada *strategic business unit (SBU)*, *strategic business group*, *strategic business segments*, *natural business unit* atau *product market unit*.

Pada prinsipnya SBU memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Memiliki misi dan strategi
- b. Menghasilkan produk atau jasa yang berkaitan dengan misi dan strategi
- c. Menghasilkan produk atau jasa secara spesifik
- d. Bersaing dengan pesaing yang telah diketahui dengan jelas.

SBU memiliki pengertian yang berbeda untuk setiap perusahaan yang berbeda. SBU dapat meliputi satu atau lebih divisi, lini produk, atau berupa satu jenis produk atau merek saja.

2.2.3. Strategi Fungsional

Strategi yang dirumuskan bersifat lebih spesifik tergantung pada kegiatan fungsional manajemen. Strategi fungsional ini lebih bersifat operasional karena akan langsung diimplementasikan oleh fungsi-fungsi manajemen yang ada di bawah tanggung jawabnya, seperti fungsi manajemen produksi/operasional, fungsi manajemen pemasaran, fungsi manajemen keuangan, dan fungsi manajemen sumber daya manusia. Fokus utama strategi fungsional menekankan pada pemaksimalan sumber daya produktivitas, misalnya strategi pemasaran, strategi keuangan, strategi sumber daya manusia, strategi operasi dan strategi penelitian dan pengembangan.

2.3 Analisis Situasi Menggunakan SWOT

Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*Threat*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut analisis situasi dan model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT.

Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang dan Ancaman dengan faktor internal Kekuatan dan Kelemahan (Lihat Gambar 2.2)

Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal.



Gambar 2.2 Analisis SWOT

Sumber: Rangkuti, 2005, h.19

Kuadran 1:

Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*)

Kuadran 2:

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi *diversifikasi* (produk/pasar)

Kuadran 3:

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4:

Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

2.3.1. Matrik TOWS atau Matrik SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis yang dijelaskan dalam tabel 2.2

Tabel 2.2 Matrik SWOT

	STRENGTH (S) Tentukan faktor-faktor kekuatan internal	WEAKNESS (W) Tentukan faktor-faktor kelemahan internal
OPPURTUNITY(O) Tentukan Faktor peluang eksternal	Strategi SO Menggunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada	Strategi WO Mengatasi semua kelemahan dengan memanfaatkan semua peluang yang ada
THREATS (T) Tentukan Faktor ancaman eksternal	Strategi ST Menggunakan semua kekuatan untuk menghindari ancaman	Srategi WT Menekan semua kelemahan dan mencegah semua ancaman

Sumber: Rangkuti, 2005, h.31

2.3.2. Matrik Grand Strategy

Masalah yang sering dihadapi dalam penggunaan analisis SWOT ini adalah menentukan; *“What will be ther principal purposes of the grand strategy?”* Apakah perusahaan ingin memanfaatkan posisi yang kuat atau mengatasi kendala yang ada. Model lebih spesifik adalah menggunakan *Grand Strategy Selection Matrix*. (Gambar 2.3)



Gambar 2.3. Matrik Grand Strategy

Sumber: Rangkuti, 2005, h.47

Ide dasar dari strategi ini adalah pemilihan dua variabel sentral di dalam proses penentuan:

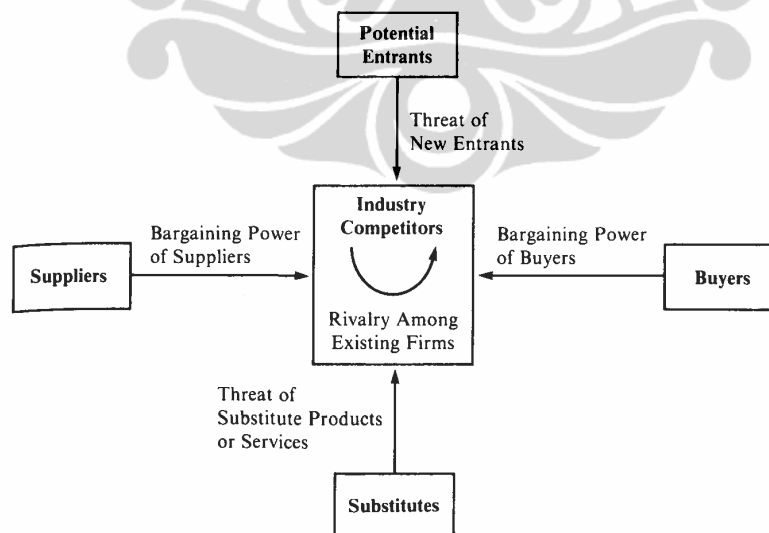
1. Penentuan tujuan utama *grand strategy*
2. Memilih faktor-faktor internal atau eksternal untuk pertumbuhan atau profitabilitas.

Pada dasarnya semua alternatif yang diambil diarahkan untuk usaha-usaha menggunakan kekuatan dan memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang-peluang bisnis dan mengantisipasi ancaman. Dengan analisis SWOT bisa diidentifikasi *positioning* suatu perusahaan atau produk .

2.4 Analisis Lingkungan Menggunakan Metode Porter

2.4.1 Analisis Industri Menggunakan Porter's 5 Forces

Porter (1985) mengajukan model lima kekuatan (five forces module) sebagai alat untuk menganalisis lingkungan persaingan industri. Keadaan persaingan perusahaan atau produk dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan dasar yang diperlihatkan pada Gambar 2.4.



Gambar 2.4. Model Porter's 5 Forces

Sumber : Porter Michael E , "Competitive Advantage", 1985, h.5

Lima kekuatan persaingan tersebut adalah ;

1. Ancaman pendatang baru
2. Ancaman produk atau jasa pengganti
3. Kekuatan tawar menawar pembeli
4. Kekuatan tawar menawar pemasok
5. Persaingan antar kompetitor eksisting

2.4.1.1 Ancaman Pendatang Baru

Suatu perusahaan akan tertarik terjun ke dalam suatu industri bila industri tersebut menawarkan keuntungan yang tinggi. Secara makro dengan masuknya pemain baru dalam industri makan akan membuat persaingan menjadi ketat yang pada akhirnya dapat menyebabkan turunnya laba yang diterima bagi semua perusahaan. Beberapa faktor internal yang mempengaruhi mudah atau sulitnya rintangan memasuki suatu industri adalah sebagai berikut :

1. Skala ekonomi
2. Diferensiasi produk
3. Kebutuhan Modal
4. Biaya beralih pemasok (*switching cost*)
5. Akses ke saluran distribusi
6. Biaya tak menguntungkan bebas dari skala
7. Kebijakan pemerintah
8. Perkembangan Teknologi

2.4.1.2 Ancaman Produk Pengganti (Substitusi)

Barang atau jasa substitusi merupakan barang atau jasa yang dapat menggantikan produk sejenis. Adanya produk atau jasa pengganti akan membatasi jumlah laba potensial yang didapat dari suatu industri. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba dari suatu industri. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk yang mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau kualitas yang lebih baik daripada produk industri atau dihasilkan oleh industri yang berlabanya tinggi.

2.4.1.3 Kekuatan Atau Daya Tawar Pembeli

Daya tawar pembeli pada industri berperan dalam menekan harga untuk turun, serta memberikan penawaran dalam peningkatan kualitas ataupun layanan lebih, dan membuat kompetitor saling bersaing satu sama lain. Pembeli memiliki daya tawar yang kuat bila memenuhi beberapa hal sebagai berikut :

1. Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar relatif terhadap penjualan.
2. Produk yang dibeli merupakan bagian dari biaya atau pembelian dengan jumlah yang cukup besar. Sehingga pembeli cenderung mencari harga yang menguntungkan dan menggunakan dananya untuk melakukan pembelian secara selektif.
3. Produk yang dibeli adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi. Sehingga pembeli yakin akan menemukan pemasok alternatif yang memberikan penawaran lebih baik.
4. Pembeli menghadapi *switching cost* yang kecil. Hal ini akan dialami apabila *switching cost* ditanggung oleh penjual.
5. Pembeli mendapatkan laba kecil. Laba yang rendah menimbulkan keinginan yang besar untuk menekan biaya.
6. Pembeli menunjukkan keinginan untuk melakukan integrasi balik. Hal ini terjadi jika pembeli sudah terintegrasi dengan industri kemudian menunjukkan keinginan untuk melakukan integrasi balik.
7. Produk industri tidak mempengaruhi kualitas produk atau jasa pembeli. Apabila kualitas produk pembeli sangat dipengaruhi oleh produk industri, pada umumnya harga produk tidak begitu penting bagi pembeli. Pembeli mempunyai informasi lengkap mengenai produk. Seperti informasi tentang permintaan, harga pasar yang aktual, dan bahkan biaya pemasok, biasanya posisi tawar-menawar menjadi lebih kuat.

2.4.1.4 Kekuatan Atau Daya Tawar Penjual

Pemasok atau penjual dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap pembeli dalam industri dengan cara menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli. Kondisi-kondisi yang membuat posisi pemasok kuat cenderung menyerupai kondisi yang membuat pembeli kuat. Faktor-faktor yang mempengaruhi kuat atau tidaknya daya tawar penjual atau pemasok adalah sebagai berikut:

1. Pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terpusat pada industri dimana mereka menjual. Pemasok yang menjual pada pembeli yang terfragmentasi biasanya akan dapat mempengaruhi harga, kualitas, serta syarat-syarat penjualan.
2. Produk pemasok hanya mempunyai sedikit pengganti barang substitusi
3. Industri bukan satu-satunya tempat pemasok menjual produknya. Apabila suatu industri bukan merupakan pelanggan utama dari pemasok maka kecenderungan pemasok dapat memaksakan kekuatannya pada industri tersebut. Jadi pembeli bukan merupakan pelanggan yang penting bagi pemasok.
4. Produk pemasok sangat penting bagi pembeli
5. Produk pemasok memiliki biaya pengalihan yang tinggi
6. Kelompok pemasok melakukan integrasi maju pada suatu industri dengan kata lain pemasok memiliki ancaman integrasi ke depan yang kuat
7. Kebijakan pemerintah dalam membatasi perilaku pemasok. Pemerintah juga mempengaruhi posisi industri dengan produk pengganti melalui regulasi, subsidi dan lain-lain.

2.4.1.5. Persaingan Antar Pesaing Dalam Industri Yang Sama

Menurut Porter persaingan antar pesaing dalam industri yang sama ini menjadi pusat kekuatan persaingan. Kompetitor dalam hal ini adalah pemain yang menghasilkan serta menjual produk sejenis, yang akan bersaing dalam memperebutkan *marke tshare* pasar. Semakin tinggi tingkat persaingan antar

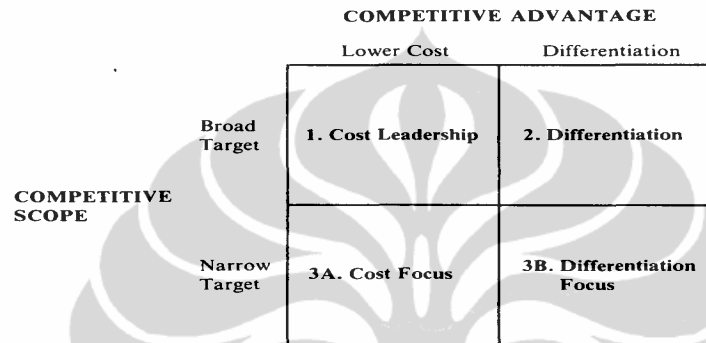
perusahaan mengidentifikasi semakin tinggi pula profitabilitas industri, namun profitabilitas perusahaan mungkin menurun.

Intensitas persaingan akan tinggi apabila :

1. Jumlah pesaing yang seimbang. Banyaknya pemain dengan kekuatan masing-masing tentu saja akan meningkatkan intensitas persaingan dalam kompetisi.
2. Pertumbuhan industri yang lambat, akan mengubah persaingan menjadi ajang perebutan pangsa pasar untuk perusahaan-perusahaan yang ingin melakukan ekspansi.
3. Kurangnya diferensiasi produk. Ketika suatu produk atau jasa dipandang sebagai komoditas, maka pilihan oleh pembeli banyak didasarkan atas harga dan pelayanan, dan desakan untuk persaingan harga dan pelayanan yang tajam dapat terjadi.
4. Penambahan kapasitas dalam jumlah besar. Pada saat skala ekonomi memaksa bahwa kapasitas harus ditingkatkan dalam jumlah besar, maka penambahan kapasitas akan merusak keseimbangan penawaran/permintaan dalam industri.
5. Pesaing yang beragam. Pesaing mempunyai strategi beragam, asal-usul, karakteristik serta tujuan dan strategi bersaing yang berlainan.
6. Hambatan pengunduran diri yang tinggi. Hambatan pengunduran diri adalah faktor-faktor ekonomi, strategis, dan emosional yang membuat perusahaan tetap bersaing dalam bisnis meskipun mereka mungkin memperoleh laba atas investasi yang rendah atau bahkan negatif. Setelah melakukan identifikasi terhadap seluruh tekanan dari masing-masing komponen, berikutnya adalah melakukan perhitungan kekuatan dari setiap tekanan menggunakan data yang ada. Potensi keuntungan kompetitif akan tinggi bila akumulasi dari setiap tekanan tersebut pada masing-masing faktor adalah rendah.

2.4.2 Tiga Strategi Generik Michael Porter

Michael Porter menunjukkan bahwa dalam menanggulangi kelima kekuatan persaingan, ada 3 pendekatan strategis generik untuk menjadi "superior" (memperoleh keunggulan bersaing) dibidang industri yang dimasuki organisasi, yaitu:



Gambar 2.5 Strategi Generik Porter

Sumber : Porter Michael E, "Competitive Advantage", 1985, h.12

2.4.2.1 Kepemimpinan Harga (*Cost Leadership*)

Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika dia dapat memberikan harga jual yang lebih murah daripada harga yang diberikan oleh pesaingnya dengan nilai/kualitas produk yang sama. Harga jual yang lebih rendah dapat dicapai oleh perusahaan tersebut karena memanfaatkan skala ekonomis, efisiensi produksi, penggunaan teknologi, kemudahan akses dengan bahan baku, dan sebagainya.

2.4.2.2 Diferensiasi

Diferensiasi adalah apa yang dapat membedakan kita dari pesaing, sehingga kita dapat terlihat berbeda. Berbeda di sini bukan hanya lain sama sekali atau tidak sama dengan pesaing, tetapi juga dapat memberi *benefit* ekstra yang dirasakan oleh konsumen. Menjadi berbeda adalah strategi yang banyak diterapkan saat ini dan merupakan strategi yang cukup jitu untuk memenangi persaingan. Konsumen akan melirik produk kita apabila produk kita dapat keluar dari keramaian dan tampil berbeda.

Suatu perusahaan dapat melakukan strategi diferensiasi dengan menciptakan persepsi terhadap nilai tertentu pada konsumennya dan menjadi produk/jasa dambaan yang dianggap unik oleh konsumen sehingga konsumen mau memberikan nilai lebih. Sebagai contoh, persepsi terhadap keunggulan kinerja produk, inovasi produk, pelayanan yang lebih baik dan *brand image* yang lebih unggul.

2.4.2.3 Fokus

Strategi Fokus juga dapat diterapkan untuk memperoleh keunggulan bersaing sesuai dengan segmentasi dan target pasar yang diharapkan

2.5 Unit Segmen *Trading And Service*

2.5.1 Gambaran Umum UNES TNS

Unit Segment *Trading & Services* (UNES TNS) merupakan salah satu unit Divisi Enterprise Service (DIVES) yang mengelola pelanggan yang bergerak di segmen *Trading and Service*.

DIVES membagi kategori pelanggannya dalam 6 segmentasi sebagai berikut :

- 1) Segmen *Government* (GOV)
Pelanggan pemerintahan seperti : Departemen Industri, Pertanian, Pertahanan dan keamanan, dan lain-lain
- 2) Segmen *Trade and Industrial Park* (TIP)
Pelanggan di lokasi kawasan (Bandara internasional yang dikelola oleh PT Angksasa Pura, Kawasan Pulo Gadung, Kawasan JABABEKA, ITC Mangga dua, dan lain-lain) serta perhotelan dan *high rise building* (hotel Aston, Sahid, Mercure, Apartemen dan lain-lain)
- 3) Segmen *Manufacturing* (MFG)
Sektor manufacture seperti PT Coca Cola, PT Gudang Garam, PT Astra International, PT Jarum, PT Maspion dan lain-lain
- 4) Segmen *Finance & Banking* (FNB)
Segmen Perbankan seperti bank BNI, BRI, Mandiri, Danamon, BCA, City Bank, Asuransi dan lain-lain

5) Segmen *Mining & Cunstruction* (MNC)

Segmen pertambangan dan konstruksi seperti PT Chevron, Total, Pertamina, Kaltim Prima Coal, dan lain-lain

6) Segmen *Trading and Service* (TNS)

Seluruh pelanggan korporasi yang tidak termasuk dalam kategori 5 (lima) segmen yang disebutkan di atas digolongkan dalam Segmen *Trading and Service*. Beberapa pelanggan tersebut adalah pelanggan yang bergerak dalam bidang Broadcaster (Metro TV , ANTV, RCTI, TVRI, dan lain-lain), Trading & Hyper Mart (Hero, Carefour, matahari, KFC, dan lain-lain) serta service seperti PT BERCA, Sucofindo, dan perusahaan telekomunikasi atau *internet service provider* (Infomedia, ISATNet, Telkom Vision dan lain-lain).

Sesuai dengan namanya, cakupan operasional segment TNS adalah pelanggan korporasi yang bergerak di bidang *Trading & Service* ditambah dengan perusahaan yang bergerak di bidang *Education* dan *Healthcare*.

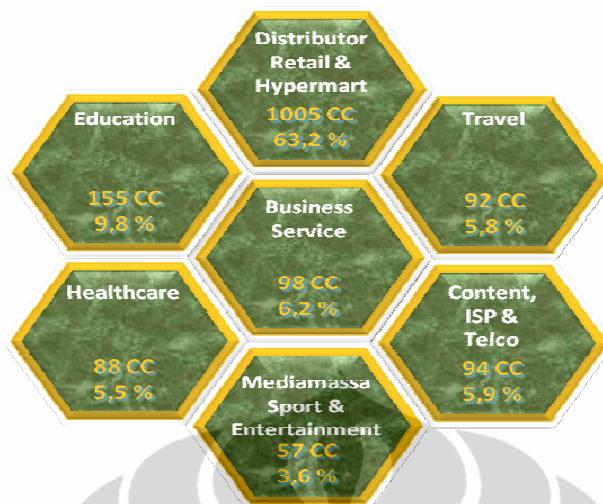
Secara umum profile TNS digambarkan pada tabel 2.3 dan tabel 2.4 sebagai berikut:

Tabel 2.3. Profile UNES TNS

No	Indikator	Jumlah
1	Market size Industri *)	Rp. 852,3 M
2	Jumlah Pelanggan	1589
	a. Cluster 1	32
	b. Cluster 2	132
	c. Cluster 3	1425
3	Jumlah Sub Segment	7
4	Jumlah Pegawai (UNES TNS)	17
5	Jumlah Kelompok AM	158
	a. Senior Account Manager	19
	b. Account Manager	35
	c. Junior Manager 1	46
	d. Junior Manager 2	58

*) Data SPIRE TW1 2009

Sumber : BussinesOverview TNS , 2009, h.1

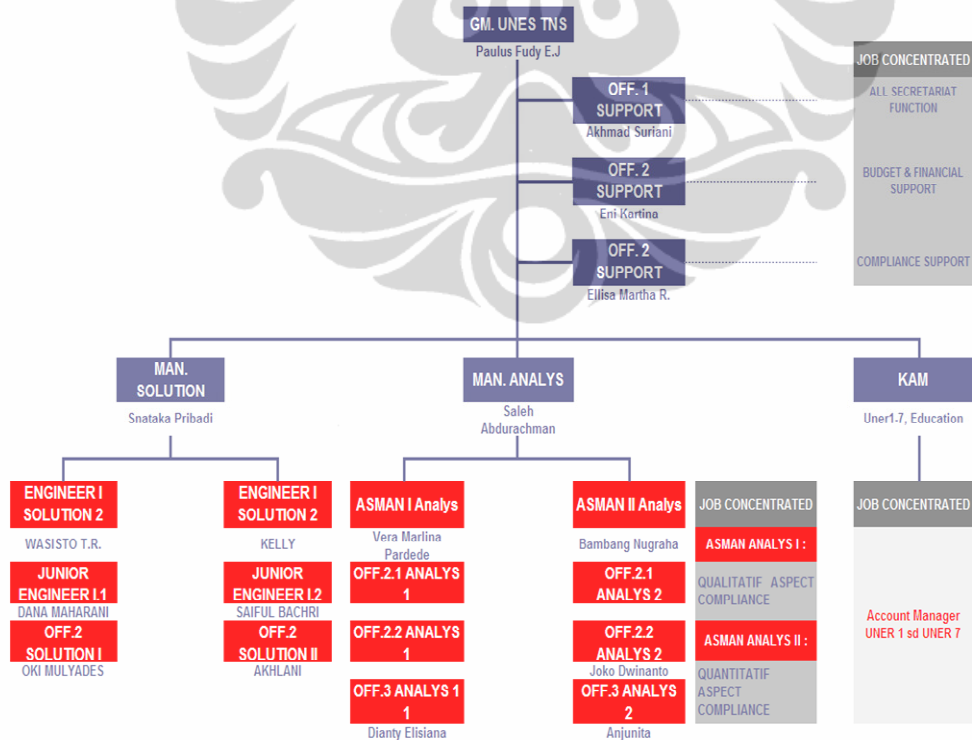


Gambar 2.6. SubSegment Trading & Service

Sumber data: BussinesOverview TNS , 2009, h.2

2.5.2 Struktur Organisasi TNS

UNES TNS didukung oleh *Account Manager* (AM) yang berada di garda depan yang tersebar di seluruh Indonesia, dengan dukungan tim support yang militan. Struktur organisasi UNES TNS digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.7. Struktur Organisasi

Telah diolah kembali

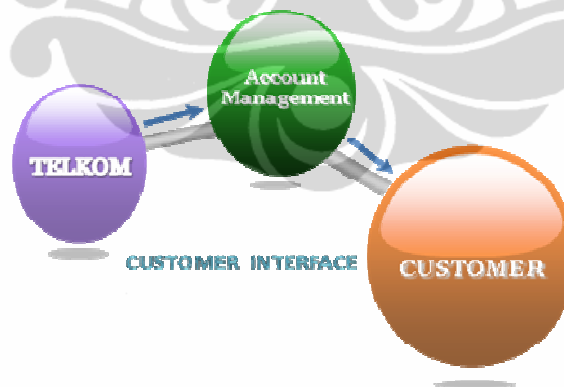
Resource SDM yang dimiliki oleh UNES TNS untuk mengelola seluruh kegiatan operasionalnya sebagai berikut :

Tabel 2.4 . Jumlah pegawai TNS

LOKER	GENDER		USIA				PENDIDIKAN			
	PRIA	WANITA	18-30	31-40	41-50	>50	S3	S2	S1	Other
GM UNES	1	-	-	-	1	-	-	-	1	-
ANALYST	4	3	4	2	1	-	-	1	6	-
SOLUTION	5	1	1	1	4	-	-	1	3	2
SUPPORT	1	2	1	-	2	-	-	-	2	1
SENIOR ACCOUNT MANAGER	15	4	-	10	7	2	-	2	15	2
ACCOUNT MANAGER	26	9	-	16	15	4	-	1	24	10
JUNIOR ACCOUNT MANAGER 1	34	12	5	14	25	2	-	2	24	20
JUNIOR ACCOUNT MANAGER 2	35	23	14	11	29	4	-	1	28	29
TOTAL	121	54	25	54	84	12	-	8	103	64

Sumber data: BussinesOverview TNS , 2009, h.1

Account manager mempunyai tanggung jawab sebagai *Customer Interface Management* untuk menjual produk dan melakukan retensi pelanggan dengan di komandani oleh *serorang coordinator account manager (CAM)* si masing-masing unit regional (UNER). Mekanisma penyampaian produk dan layanan kepada pelanggan seperti gambar di bawah ini



Gambar 2.8. Mekanisme Penyampaian Produk

Sedangkan, tim support UNES TNS sendiri terdiri dari 2 unit, yaitu Tim Analisis dan Tim Solusi. Masing-masing memiliki peran penting dalam pelaksanaan operasional TNS yaitu memberikan design, solusi, kustomisasi produk , skema bisnis layanan serta analisis pelanggan.

2.5.3 Visi Dan Misi UNES TNS

a. Visi

To Become a Leading ICT Player in Trading & Service Industry

b. Misi

- *Increase market share in TNS industry*
- *Developing true agile account team*
- *Deliver customized and competitive solution*
- *Managing Trading and Service segmentt based on Sub- segmentt Communities*
- *Strategizing & Synergizing Business Partner*

2.5.4 Portofolio Layanan Dan Pengelolaan Customer

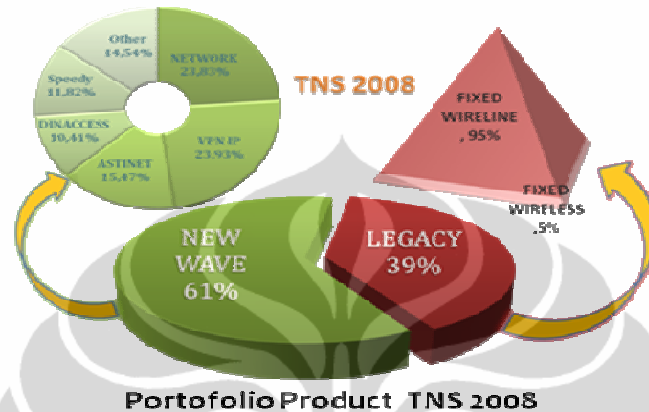
Sebagai salah satu sub unit dari PT TELKOM maka UNES TNS bertanggung jawab untuk memasarkan semua portofolio layanan PT TELKOM. Adapun portofolio layanan UNES TNS digambarkan pada tabel 2.5 sebagai berikut:

Tabel 2.5 Portofolio Produk

No	Produk	Satuan	Deskripsi
1	Data dan Internet		
	a. ISDN	Ssl	sewa extention number ISDN
	b. Speedy	Ssl	sewa internet (retail service / unmanaged)
	c. Astinet	Kps	sewa internet dedicated
	d. Dinaccess	Kps	sewa private network n x 64kbps clear channel
	e. VPN IP	Kps	sewa private network n x 64kbps based teknologi VPN IP MPLS
	f. VPN Gold	Kps	sewa private network n x 64kbps based teknologi Frame Relay
	g. VPN Dial	Kps	sewa jaringan data n x 64 Kbps managed (dialing)
	h. Infonet	Kps	sewa jaringan data n x 64 Kbps managed
2	Fixed phone		
	- Fixed wireline	Sst	telepon tetap menggunakan wireline
	- Fixed wireless	Ssl	telepon tetap menggunakan wireless
3	Interkoneksi	Ssl	interkoneksi antar pembicaraan telepon
4	Network		
	a. Leased Channel (LC)	Ssl	sewa leased channel national unmanaged
	b. LC International	Ssl	sewa leased channel international unmanaged
	c. E-1 PBX	Ssl	sewa pair cable E1 (incoming & outgoing)
	d. E1 DID CCP	Ssl	sewa pair cable E1 (incoming only)
	e. VSAT	Ssl	sewa transponder satelit dan ground segment
	f. Transponder	Mhz	sewa transponder satelit (occasional atau permanen)
	g. Pay TV	homepass	sewa TV berbayar
5	SLI 007	mnt	Jumlah pemakaian telpon international

Telah diolah kembali

Kontributor terbesar pencapaian Revenue TNS 2008 adalah Produk DATIN dengan nilai sebesar Rp 752,559 M atau 46,27% dari total revenue. Sedangkan produk yang memberikan kontribusi terkecil adalah SLI 007 yaitu sebesar Rp 18,570 M atau 1.14% dari total revenue.



Gambar 2.9. Portofolio Produk TNS Tahun 2008

Sales produk DATIN untuk pelanggan TNS umumnya dilakukan dengan pola *bidding* baik itu tender terbuka atau *beauty contest*. Sedangkan sales produk PSTN *Wireline* dilakukan melalui *request customer* atau sistem pengadaan dengan penunjukan langsung.

Pengelolaan Customer

Di tahun 2008 CC yang dikelola oleh TNS adalah sebanyak 2251 CC dengan komposisi CL1 (28 CC), CL 2 (126 CC), dan CL 3 (2397). Dari semua CC yang berada di naungan TNS, Cl 1 menyumbang distribusi revenue sebesar Rp 831,936 M atau 51,15% dari total Revenue TNS. Cl 2 & CL3 masing-masing memberikan kontribusi Rp 335,346 M (20,62%) dan Rp 459,330 M (28,24%).

Tabel 2.6. Revenue TNS per cluster

Cluster	Grand Total	% Share
1	831.936	51,15 %
2	335.347	20,62 5
3	459.331	28,24 %
	1.626.614	100 %

Sumber data: BussinesOverview TNS , 2009, h.10

Sedangkan, jika dilihat dari *core business* customer, distribusi revenue berdasarkan subsegment adalah: **Distributor & Retailer** sebesar Rp 521,462 M (32,1%), **Education** sebesar Rp 517,293 M (31,8%), **ISP** sebesar Rp 264,332 M (16,3%), **Business Services** sebesar Rp 117,715 M (7,2%), **Mediamass** sebesar Rp 97,059 M (6%), **Healthcare** sebesar Rp 73,973 M (4,5%), dan **Travel** sebesar Rp 34,776 M (2.1%).

Tabel 2.7. Revenue per Subsegment

Subsegmen	Grand Total	% Share
Distributor & Retail	521.463	32,06 %
Education	517.293	31,80 %
ISP	264.333	16,25 %
Business Service	117.716	7,24 %
Media Mass	97.060	5,97 %
Health Care	73.937	4,55 %
Travel	34.777	2,14 %
	1.626.614	100 %

Sumber data: BussinesOverview TNS , 2009, h.10