

STRATEGI PEMASARAN TELEKOMUNIKASI DALAM MASA KRISIS EKONOMI (Studi Kasus PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.)

Suyanto

Abstrak

Tulisan ini membahas tentang strategi pemasaran yang efektif dalam masa krisis ekonomi PT. Telkom. Permasalahan yang diajukan: apakah perusahaan masih dapat memuaskan konsumen dan mengembangkan pasar ke segmen rumah tangga di tengah menurunnya daya beli masyarakat serta ketentuan tarif oleh pemerintah. Landasan teorinya adalah konsep pemasaran, konsep segmentasi, targeting dan positioning (STP), konsep marketing-mix, konsep market leader, konsep matrik Ansoff dan STP serta konsep analisis SWOT. Berdasarkan hasil analisa dapat disimpulkan bahwa Telkom dapat menerapkan strategi penurunan harga pemasaran telpon baru, tarif percakapan local dan SLJJ serta deferensiasi harga untuk pasar bisnis dan rumah tangga. Sedangkan untuk ekspansi pasar dalam mengembangkan pelanggan baru dan allansi strategis, dan ekspansi produk adalah pengembangan kapasitas sambungan telpon tetap, pengembangan jaringan transmisi dan backbone serta inovasi produk dan jasa secara terus menerus.

Kata kunci : Strategi pemasaran, telekomunikasi

PADA tahun 1991 pemerintah merubah status Perumtel dari perusahaan umum ke perusahaan Pesero dan menamakannya PT. Telekomunikasi Indonesia yang dikenal juga sebagai TELKOM. Sebelum tahun 1995 TELKOM dibagi menjadi 12 unit operasi regional yang dikenal sebagai WITEL, dimana kantor pusat yang mengontrolnya ada di Bandung, Jawa Barat. Setiap WITEL mempunyai tanggung jawab pengelolaan di daerahnya sendiri atas jasa pelayanan, dan pengamanan kekayaannya, meskipun mereka tidak terpisah secara organisasi.

Akibat dari restrukturisasi, perusahaan ini dibagi menjadi tiga area :

1. Usaha inti - yang melayani jasa telepon domestik dan internasional

2. Usaha yang ada kaitannya - yang melayani jasa telepon mobil, penyewaan sambungan telepon, telex, penyewaan jasa satelit dan lain-lain, jasa lainnya yang berhubungan tambahan jasa. Layanan jasa tambahan ini ditangani oleh TELKOM langsung atau secara bersama-sama dengan perusahaan lain dimana TELKOM mempunyai ketertarikan usaha di dalamnya.
3. Usaha pendukung atau usaha umum lainnya - ini juga direncanakan akan dilakukan dengan mencari pendukung dari luar TELKOM.

Dengan adanya restrukturisasi berakibat juga TELKOM menghapuskan pembagian 12 regional (WITEL) menjadi 7 divisi regional; dimana setiap divisi mempunyai pengelolaan yang terpisah dari TELKOM dan juga laporan keuangan yang berdiri sendiri. Pembagian divisi region adalah berdasarkan

regio geography dari Negara Indonesia, yaitu :

1. Divisi I : Sumatra
2. Divisi II : Jakarta dan sekitarnya
3. Divisi III : Jawa Barat
4. Divisi IV : Jawa Tengah
5. Divisi V : Jawa Timur
6. Divisi VI : Kalimantan
7. Divisi VII : Indonesia Bagian Timur

Sejak 1 Januari 1996 setiap divisi akan dioperasikan oleh KSO unit atas nama TELKOM. Visi TELKOM adalah bisa menjadi pemimpin perusahaan dibidang usaha informasi dan komunikasi di setiap region.

Misi TELKOM adalah mendukung dengan kualitas terbaik dibidang jasa informasi dan komunikasi dimana akan meningkatkan kenyamanan dan keuntungan dari setiap konsumen, pemegang saham, pegawai TELKOM sendiri dan pihak terkait lainnya.

Permasalahan.

Terjadinya krisis ekonomi mengakibatkan kekurangan kemampuan daya beli masyarakat dan naiknya harga-harga. Masyarakat pengguna jasa telepon melakukan penghematan dalam penggunaan jasa telekomunikasi serta mengalami kesulitan keuangan dalam pemasangan saluran baru telepon rumah tangga. Dalam kondisi krisis ekonomi terjadi peningkatan biaya operasional yang dikeluarkan PT. Telkom, sedangkan PT. Telkom harus tetap memperhatikan tingkat kepuasan pelanggan dalam hal penambahan saluran telepon, perawatan saluran telepon dan peningkatan mutu layanan jasa telepon. Adanya campur tangan pemerintah dalam menentukan harga pulsa telepon juga menambah suatu kendala birokrasi dan kemampuan perusahaan dalam meraih laba.

Suyanto, SE., MM.,
Program Doktor Ilmu Ekonomi
Universitas Borobudur, Jakarta

Konsep Pemasaran

Pertama, Pemasaran, yaitu suatu proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan, dan bertukar sesuatu yang bernilai satu sama lainnya. Kedua, Manajemen Pemasaran, yaitu proses perencanaan dan pelaksanaan dari perwujudan kebutuhan, promosi dan distribusi dari barang-barang, jasa dan gagasan untuk menciptakan pertukaran dengan kelompok sasaran yang memenuhi tujuan pelanggan dan organisasi. Ketiga, Pemasaran Berwawasan Sosial, yang menyatakan bahwa tugas organisasi adalah menentukan kebutuhan, keinginan, dan kepentingan pasar sasaran dalam memberikan kepuasan yang diinginkan secara lebih efektif dan efisien daripada pesaing dengan cara mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan konsumen dan masyarakat.

Konsep STP

Pertama, Segmentasi, yaitu mengidentifikasi dan membentuk kelompok pembeli yang berbeda yang mungkin meminta produk dan atau bauran pemasaran tersendiri. Kedua, Targeting, yaitu memilih satu atau lebih segmen pasar untuk dimasuki. Ketiga, Positioning: membentuk dan mengkomunikasikan manfaat utama yang membedakan produk dalam pasar.

Konsep Marketing Mix

Pertama, Product, yaitu penawaran nyata perusahaan pada kegunaan, merek dan penyajian dari suatu barang, jasa dan gagasan. Ketiga, Price, yaitu jumlah biaya yang harus dibayar oleh pelanggan untuk dapat mengkonsumsi suatu produk. Ketiga, Place, yaitu kegiatan perusahaan agar produknya terjangkau dan tersedia di pasar sasarannya (distribusi produk). Keempat, Promotion, yaitu kegiatan perusahaan untuk mengkomunikasikan dan mempromosikan produknya pada pasar sasarannya, terdiri atas empat buah cara (*promotion mix*) yaitu: periklanan, promosi penjualan, penjualan perseorangan dan hubungan masyarakat.

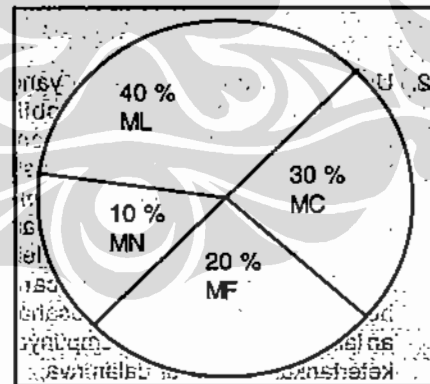
Konsep Analisa SWOT

Analisa SWOT adalah suatu analisa yang membahas factor internal (kekuatan dan kelemahan) serta factor eksternal (peluang dan ancaman) suatu perusahaan, yaitu:

Pertama, Strength, yaitu kekuatan internal suatu perusahaan baik dari sisi sumber daya (alam, manusia, modal, keuangan) maupun dari sisi manajemen. Kedua, Weakness, yaitu kelemahan internal suatu perusahaan baik dari sisi sumber daya (alam, manusia, modal, keuangan) maupun dari sisi manajemen. Ketiga, Opportunity, yaitu peluang dimana suatu perusahaan dapat beroperasi secara menguntungkan dalam satu atau lebih kebutuhan pembeli. Keempat, Threat, yaitu tantangan akibat kecenderungan atau perkembangan yang kurang menguntungkan yang akan mengurangi penjualan dan laba jika tidak dilakukan pemasaran secara defensif.

Konsep Market Leader

Market Leader adalah perusahaan yang menguasai pangsa pasar terbesar yaitu sekitar 40% (berdasarkan hipotesis)



Gambar 1 : Struktur Pasar Hipotesis Sumber Analisis Penulis

Market Leader (Pemimpin Pasar) : 40%
 Market Challenger (Penantang Pasar) : 30%
 Market Follower (Pengikut Pasar) : 20%
 Market Nicher (Penceruk Pasar) : 10%

Adapun strategi Market Leader secara umum terbagi atas:

1. Mempertahankan posisi pasar (positioning)
2. Mencari pasar baru (ekspansi pasar)

3. Penciutan (merampingkan usaha yang tidak menguntungkan).
4. Menyerang – baik secara langsung, sisi, atau samping
5. Melakukan terobosan.
 - 1) Inovasi Produk
 - 2) Inovasi sistem pemasaran
 - 3) Inovasi saluran distribusi
 - 4) Inovasi teknologi

Konsep Matrks Ansoff & STP

		Old	New	
	POSITIONING		TARGETING	
	PRICING STRATEGY		EKSPANSI PASAR	
Old				Old
New	TARGETING		TARGETING	New
	EKSPANSI PRODUK		EKSPANSI PRODUK+ MARKET	
		Old	New	

Gambar 2 : Analisis Penulis

Pembahasan

Seperti telah dijelaskan dalam Bab I bahwa terjadinya krisis ekonomi mengakibatkan berkurangnya kemampuan daya beli masyarakat dan meningkatkannya biaya operasional PT. Telkom Tbk. Untuk membahas masalah ini terlebih dahulu kita melakukan analisa (SWOT) terhadap lingkungan pemasaran PT. Telkom Tbk.

Analisa Lingkungan Internal

Pertama, Strength (kekuatan); 1) Sumber daya manusia (SDM) yang semakin meningkat kualitasnya. Hal ini terbukti dengan telah didirikannya Sekolah Tinggi Teknologi Telekomunikasi (STT Telkom) di Bandung yang terdiri atas program strata satu dan diploma, sehingga kualitas SDM PT. Telkom, Tbk lebih terjamin; 2) Sumber daya modal (modal) yang cukup besar. Hal ini terbukti dengan telah *go-public*-nya PT. Telkom, Tbk kedalam institut pasar modal, sehingga modal yang didapat akan bertambah besar, disamping modal yang oleh pemerintah; 3) Sumber daya infrastruktur komunikasi yang luas. Saat ini PT. Telkom Tbk mempunyai jaringan infrastruktur komunikasi yang cukup luas, dibandingkan dengan para pesaing. Sehingga untuk melakukan

ekspansi jaringan telekomunikasi, tidak akan terlalu sulit.

Kedua, Weakness (kelemahan); 1) Penetapan harga pulsa telepon yang cukup mahal. Harga tarif pulsa telepon relatif mahal, dibandingkan dengan daya beli masyarakat menengah ke bawah yang semakin menurun; 2) Pelayanan yang kurang reponsif terhadap keluhan masyarakat. Seringkali keluhan masyarakat akibat gangguan teknis tidak ditanggapi PT. Telkom Tbk secara tepat, dan gangguan teknis yang terjadi berulang kali; 3) Kurangnya koordinasi dengan badan terkait dalam pemasangan saluran telepon baru. Dalam pemasangan saluran telepon baru, sering dilakukan penggalian kabel di pinggir jalan, sehingga menimbulkan kemacetan lalu lintas. Hal yang sama akan terulang kembali beberapa bulan kemudian. Ini akan bertambah lagi pada saat instansi lain seperti Dinas PU juga melakukan hal yang sama; 4) Adanya batasan tarif telepon oleh pemerintah. Karena PT. Telkom Tbk merupakan BUMN milik pemerintah maka ia tidak bisa menetapkan harga yang optimum untuk mencapai laba maksimum, akan tetapi ia akan mempunyai misi sosial dan tidak boleh terlalu memberatkan taraf hidup rakyat banyak. 5) Banyaknya telepon yang jarang digunakan secara aktif (telepon tidur), membuat tingkat investasi yang telah dikeluarkan oleh PT. Telkom Tbk sulit untuk mencapai titik impas (BEP).

Analisa lingkungan eksternal

Pertama, Opportunity (peluang); 1) Jumlah penduduk yang semakin meningkat. Dengan adanya laju pertumbuhan penduduk yang cukup tinggi akan menyebabkan jumlah potensial pelanggan yang memakai jasa telekomunikasi akan semakin meningkat juga; 2) Kondisi geografis Indonesia yang menguntungkan. Negara Indonesia yang terdiri atas sekitar 13.667 pulau yang diapit oleh banyak selat, laut dan teluk jelas memerlukan sarana komunikasi yang handal dan terjangkau; 3) Pengetahuan masyarakat yang semakin meningkat. Dengan semakin meningkatnya pengetahuan masyarakat akan pentingnya komunikasi dan informasi akan memperluas potensi pemasaran

PT. Telkom Tbk, karena komunikasi dan informasi akan dirasakan bukan hanya sebagai pelengkap, akan tetapi sudah merupakan kebutuhan.

Kedua, Threat (ancaman); 1) Kondisi ekonomi yang masih dilanda krisis. Terpuruknya kurs rupiah terhadap mata uang asing berakibat turunnya kondisi perekonomian nasional sehingga menyebabkan melemahnya daya beli masyarakat dalam memakai jasa teknologi komunikasi, karena dana yang tersedia lebih difokuskan untuk memenuhi kebutuhan yang lebih primer (sandang, pangan, papan); 2) Berakhirnya hak eksklusif PT. Telkom Tbk. PT. Telkom Tbk yang selama ini diberi monopoli oleh pemerintah dalam sambungan telepon kabel domestik, akan berakhir hak eksklusifnya pada bulan Agustus 2002. Jelas hal ini dapat menyebabkan "kue pasar komunikasi dan informasi" PT. Telkom Tbk dapat terancam oleh pesaing lain; 3) Teknologi informasi dan telekomunikasi global yang semakin keras. Dengan semakin dekatnya perdagangan bebas AFTA (2002), dan semakin banyaknya pesaing yang terjun ke dalam pasar teknologi komunikasi dan informasi (baik dari domestik maupun luar negeri) akan menyebabkan pesaing semakin tinggi. Apabila pesaing luar didukung oleh investor yang mempunyai permodalan jauh lebih besar, jelas akan menyebabkan kondisi PT. Telkom Tbk untuk *survive* semakin berat.

Maka untuk menghadapi masa krisis ekonomi tersebut, PT. Telkom Tbk perlu menyusun strategi pemasaran sebagai berikut:

1. Strategi Pemasaran PT. Telkom Tbk.

a. *Strategi Marketing Mix*. Pertama, Product yang terdiri; (1) Menambah mutu saluran teleponnya dengan menambahkan beberapa fasilitas tambahan, misalnya : lacak, sandinada, nadasela, trimitra, andara; (2) Mengembangkan teknologi CDMA untuk Fixed wireless access last mile; (3) Menggunakan fiber optik (FO) untuk menyediakan jasa bandwidth dan teknologi dense wavelength division multiplexing (DWDM) untuk jaringan backbone; (4) Memperbaiki delivery service dengan berpindah dari

sinyal eletronik (microwave) ke fiber optic serta Time Division Multiflexing (TDM) ke packet network.

Kedua, Price yang terdiri; (1). Menurunkan harga pemasangan saluran telepon baru kepada masyarakat. (2) Menurunkan harga pulsa telepon untuk percakapan local dan sambungan langsung jarak jauh (SLJJ) untuk menarik pelanggan. (3) Mengadakan differensiasi harga pemasangan saluran telepon baru untuk sektor rumah tangga dan bisnis.

Ketiga, Place: (1) Menambah jumlah kantor pelayanan jasa telekomunikasi. (2) Membuka loket informasi dan loket pengaduan untuk berbagai masalah yang dihadapi pelanggan. (3) Mempermudah transaksi pembayaran rekening telepon dengan bekerja sama dengan beberapa bank pemerintah dan swasta. (4) Mengembangkan infrastruktur jaringan transmisi, jaringan akses dan data backbone, dan PSTN back-bone yang lebih luas. (5) Memberikan insentif dan menyediakan sarana yang kondusif kepada pihak swasta yang berminat melakukan investasi dalam membuat warung-warung telekomunikasi (wartel) di seluruh Indonesia, sehingga dengan semakin banyaknya wartel yang tersedia, diharapkan jumlah pengguna jasa telekomunikasi juga akan semakin meningkat.

Keempat, Promotion: (1) Melakukan iklan di media masa maupun media elektronik. (2) Melakukan promosi penjualan dengan memberikan discount bagi pemasangan saluran telepon baru. (3) Melakukan komunikasi dengan masyarakat secara berkesinambungan lewat media elektronik, seperti acara Telkomania.

b. *Strategi Market Leader*. Adapun Strategi PT. Telkom Tbk. sebagai market leader terbagi atas: Pertama, Mempertahankan posisi pasar: (1) Memberlakukan perencanaan tahunan dan kuartalan dengan mitra strategi agar prestasi pasar lebih akurat. (2) Meningkatkan efisiensi manajemen keuangan (baik dengan bantuan konsultan asing ataupun internal auditor) sehingga tercipta neraca yang sehat, cash-flow yang lancar, rugi yang minimum dan laba yang maksimum. (3) Menetapkan

struktur organisasi yang fokus terhadap pelanggan (customer centric organization) dan organisasi one stop customer service melalui platform sistem customer relationship management (CRM). (4) Meningkatkan efisiensi kinerja karyawan dan manajemen PT. Telkom Tbk serta meningkatkan konsolidasi PT. Telkom Tbk dengan anak-anak perusahaannya. (5) Memaksimalkan efisiensi capital expenditure dengan mengurangi biaya switching hingga 25% per pelanggan, mengurangi biaya transmisi per channel kilometer melalui pengadaan bandwidth per core fiber, serta mengalihkan struktur kontrak dari sistem tahunan menjadi multi tahun. (6) Meningkatkan asset turnover hingga mencapai 50% mempercepat asset deployment bagi peningkatan pendapatan, mengimplementasikan skema pembayaran pay as you grow untuk switching dan fixed wireless access serta memprioritaskan investasi untuk zona-20 pelanggan potensial.

Kedua, Mencari pasar baru (ekspansi pasar): (1) Melakukan aliansi strategis dengan mitra bisnis lainnya, melakukan konsolidasi internal dan silang untuk mempertahankan dan memperluas pangsa pasar. (2) Melakukan ekspansi pasar dengan mengembangkan 1,8 juta pelanggan dalam waktu empat tahun sesuai target yang ditetapkan sekaligus memperluas cakupan nasional.

Ketiga, Penciutan. Melakukan penggabungan (merger) anak-anak perusahaan PT. Telkom Tbk yang dinilai kurang menguntungkan

Keempat, Melakukan terobosan baru: (1) Inovasi produk. Melakukan inovasi perbaikan, diversifikasi produk dan service secara terus-menerus untuk mencapai kepuasan pelanggan yang maksimal. (2) Inovasi Sistem Pemasaran. Melakukan pemasaran yang lebih insentif kepada calon pelanggan (bisnis dan consumer) yang potensial. (3) Inovasi Saluran Distribusi. Melakukan investasi untuk menambah kapasitas sambungan telepon tetap (fixed phone), membangun jaringan akses, jaringan transmisi dan backbone. (4) Inovasi teknologi. Melakukan mitigasi resiko dengan skema pembayaran pay as you grow menjamin evolusi teknologi dan ketersediaannya selama 10 tahun. Mening-

katkan sistem informasi manajemen, sistem penagihan dan sistem pengelolaan jaringan untuk skalabilitas operasi perusahaan.

c. *Strategi STP*. Pertama, Segmentasi: (1) Membagi daerah pemasaran berdasarkan segmentasi geografis (wilayah) yang terdiri atas 7 divisi.

Kedua, Targeting: (1) Menetapkan customer focus dan business focus pada tiap divisi. (2) Customer focus berisi perbaikan: time to market, bandwidth, delivery, service bundling product. (3) Business focus berisi transformasi organisasi, maksimalisasi capex, pengikatan asset turn-over, mitigasi resiko lewat kemitraan. Ketiga, Positioning. Menempatkan PT Telkom Tbk sebagai perusahaan Info Com regional one stop shop terkemuka, dengan motto Setia Melayani Anda.

Kesimpulan

Berdasarkan uraian-uraian di depan dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut: Pertama, dalam menghadapi krisis ekonomi, PT Telkom Tbk perlu menyiapkan strategi pemasaran berupa penetrasi pasar, ekspansi pasar dan ekspansi produk. Kedua, penetrasi pasar berupa pricing strategy yaitu menurunkan harga pemasangan saluran telepon baru, menurunkan tarif percakapan lokal dan SLJJ, dan mengadakan differensiasi harga untuk pasar bisnis dan rumah tangga.

Ketiga, ekspansi pasar berupa mengembangkan sekitar 1,8 juta pelanggan baru dalam waktu empat tahun, meningkatkan aliansi strategis dengan mitra bisnis dan memperkuat konsolidasi dengan anak-anak perusahaannya. Keempat, ekspansi produk berupa mengembangkan kapasitas sambungan telepon tetap (fixed phone), mengembangkan jaringan akses, transmisi dan backbone serta melakukan inovasi produk dan service yang terus-menerus.

Saran-Saran

Berdasarkan kelemahan-kelemahan yang ada, disarankan hal-hal sebagai berikut: Pertama, agar manajemen keuangan PT Telkom lebih transparan kepada publik, diaudit oleh akuntan

publik lokal dan asing, sehingga mencegah terjadinya kebocoran dana PT. Telkom: akibat adanya korupsi, kolusi, nepotisme inefisiensi, dan lain-lain yang sangat merugikan rakyat banyak. Kedua, agar manajemen SDM PT. Telkom lebih bersifat profesional dalam menangani berbagai keluhan para pelanggan jasa telekomunikasi. Meningkatkan budaya, prestasi, kualitas, dan motivasi kerja para karyawan sehingga mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketiga, agar manajemen sumber daya teknologi dapat ditingkatkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, seperti misalnya fasilitas print-out dari pemakaian yang lalu baik untuk yang domestik maupun SLJJ/SLI.

Keempat, agar sebagian dari profit yang diterima PT Telkom, selain masuk ke kas negara juga mempunyai social effect seperti: 1) Memberikan beasiswa pendidikan bagi siswa/mahasiswa yang kurang mampu tetapi berprestasi dan masih ingin melanjutkan studinya. 2) Menjadi "bapak angkat" untuk perusahaan-perusahaan home industri dan industri kecil sehingga lebih banyak menyerap tenaga kerja dan mengurangi tingginya angka pengangguran. 3) Menyantuni fakir miskin, yatim piatu dan anak-anak terlantar dengan berbagai program seperti bantuan sosial, program orang tua asuh, program rumah singgah, dan lain-lain secara berkesinambungan. 4) Menyelamatkan generasi muda dari serbuan budaya asing yang merusak dengan mendukung program anti narkoba, anti miras, anti prostitusi, anti pornografi sehingga kehancuran moral generasi muda dapat dikurangi. 1

Daftar Pustaka

- Keegan, W.J., *Global Marketing Management*, 5th Edition Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall Inc., 1995.
- Kotler, Phillip, *Marketing Management Analysis, Planning, Implementation and Control*, Jilid 1 dan 2 Edisi Bahasa Indonesia 9th Edition, Prenhallindo Jakarta, 1997.
- , *Marketing Management Analysis, Planning, Implementation and Control*, 9th Edition, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall International Inc.
- McKenna, Regis, *KIAT PEMASARAN Menghadapi Pasar Yang Tak Menentu*, Pustaka Binaman Pressindo : Jakarta, Tahun 1996.
- Susanto, AB dan Kotler, Phillip, *Manajemen Pemasaran Di Indonesia*, Buku 1 dan 2, Salemba Empat, Tahun 2000.
- Tjiptono, Fandy, *Strategi Pemasaran*, Penerbit ANDI, Yogyakarta.