

## **BAB IV**

### **ANALISA STRATEGI BERSAING PT. BAKRIE TELECOM DALAM BISNIS SLI**

Sebagaimana telah diuraikan dalam Bab II, proses penyusunan analisa strategi bersaing PT. Bakrie Telecom dalam bisnis SLI akan dibagi menjadi 3 (tiga) tahapan, yaitu :

1. Tahap pengumpulan data yang terdiri dari Matriks Evaluasi Faktor Eksternal dan Matriks Evaluasi Faktor Internal;
2. Tahap analisa yang terdiri dari Matriks SWOT, Matriks Internal Eksternal dan Matriks *Grand Strategy*;
3. Tahap pengambilan keputusan yang mengacu kepada *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

#### **4.1 TAHAP PENGUMPULAN DATA**

Sebagai langkah awal tahap pengumpulan data dilakukan survei untuk mendapatkan nilai pembobotan dan rating (peringkat). Hasil survei tersebut selanjutnya digunakan sebagai *input* (masukan) dalam tahapan selanjutnya. Tahap pengumpulan data pada dasarnya tidak hanya sekedar kegiatan pengumpulan data, tetapi juga merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra-analisa [12].

##### **4.1.1 Survei**

Penyebaran angket survei dilakukan pada tanggal 22 s.d. 27 Pebruari 2008 kepada 30 (tiga puluh) responden yang merupakan stakeholder dibidang pertelekomunikasian baik regulator, operator, vendor maupun pengguna layanan telekomunikasi. Kualifikasi umum dari para responden tersebut adalah pendidikan minimal setara dengan S1 (strata satu). Asumsi dari pemilihan

responden tersebut adalah pendidikan mereka memadai untuk melakukan kegiatan yang bersifat analitis dan sehari-hari mereka berkecimpung dalam dunia pertelekomunikasian sehingga mereka memahami perkembangan yang terjadi dalam dunia telekomunikasi.

Dari hasil survei diperoleh pengelompokan responden berdasarkan :

1. Bidang pekerjaan responden :
  - a. 28 orang dibidang pertelekomunikasian;
  - b. 2 orang dibidang non pertelekomunikasian.
2. Hubungan stakeholder responden dibidang telekomunikasi :
  - a. 6 orang regulator;
  - b. 17 orang operator;
  - c. 5 orang vendor;
  - d. 2 orang pengguna.
3. Instansi tempat responden bekerja :
  - a. 6 orang pegawai Ditjen Postel;
  - b. 5 orang karyawan PT. Telkom;
  - c. 5 orang karyawan PT. Indosat;
  - d. 7 orang karyawan PT. Bakrie Telecom;
  - e. 5 orang karyawan PT. Ericsson Indonesia;
  - f. 2 orang karyawan bank.

Hasil survei yang telah dilakukan selanjutnya dapat dilihat pada lampiran tesis ini dan digunakan sebagai bahan masukan (*input*) untuk Matriks Evaluasi Faktor Eksternal, Matriks Evaluasi Faktor Internal, Matriks Internal Eksternal dan Matriks *Grand Strategy*.

## 4.1.2 Identifikasi Faktor Strategis Eksternal dan Internal

### 4.1.2.1 Threat

1. Reaksi para operator *incumbent* yang mungkin menghambat PT. Bakrie Telecom dalam hal operasional dan pemasaran SLI.
2. Situasi ekonomi dan politik menjelang pemilu 2009 (kemungkinan instabilitas politik).
3. Persaingan antara Telkom dan Indosat dalam perebutan pangsa pasar yang sudah demikian ketat.
4. Kebijakan pemerintah yang mungkin menambah jumlah pesaing dalam bisnis SLI.
5. Banyaknya operator VoIP yang menawarkan tarif SLI murah.
6. Rencana perusahaan untuk melakukan ekspansi dipengaruhi oleh depresiasi nilai rupiah terhadap dolar sehubungan dengan hutang perusahaan sebesar US\$ 145 juta dari Credit Suisse, Singapore Branch untuk belanja modal pada tahun 2007 dan 2008 serta *vendor financing* sebesar US\$ 124.917.548,43 dari PT. Huawei Tech Investment.
7. Kebijakan pemerintah dalam hal tarif dan interkoneksi yang mempengaruhi iklim bisnis telekomunikasi.

### 4.1.2.2 Opportunities

1. Kebijakan pemerintah yang mendukung iklim kompetisi.
2. Bisnis SLI saat ini baru dikuasai oleh 3 operator pemegang lisensi SLI.
3. Trafik SLI yang besar (pada tahun 2006 trafik *outgoing* dan *incoming* Indosat mencapai 1.134.294.000 menit, sedangkan Telkom sekitar 1.039.500.00 menit).
4. Perluasan cakupan layanan pada tahun 2007 ke Surabaya, Malang, Semarang, Yogyakarta, Solo, Padang dan Medan hingga BTEL saat ini telah melayani 40% daerah layanan telepon nirkabel.

5. Tren pertumbuhan pelanggan pada triwulan ketiga tahun 2007 mengalami peningkatan sebesar 126%
6. Kondisi ekonomi makro yang membaik (pencapaian target pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2006 sebesar 5,5% (yoy) dan selama triwulan pertama tahun 2007 mencapai 6%. Inflasi pada tahun 2006 juga dapat ditekan hingga 6,6%).
7. Kesetiaan pelanggan (pada tahun 2006 tingkat *churn* Esia sebesar 4%, lebih rendah dari total *churn* dalam industri telekomunikasi sebesar 8%).

#### 4.1.2.3 Weaknesses

1. Posisi sebagai *new entrant* yang harus bekerja keras dalam memperkenalkan produk SLI nya kepada pelanggan.
2. Para operator *incumbent* sudah lebih mapan dalam hal penggelaran jaringan dan kegiatan pemasaran.
3. Para operator *incumbent* sudah mapan dalam hal segmentasi pasar dan identifikasi peluang pasar.
4. Investasi awal yang relatif besar untuk penggelaran awal jaringan SLI yang diperkirakan sebesar Rp. 223 milyar dalam jangka waktu 5 tahun.
5. Cakupan layanan yang masih terbatas jika dibandingkan dengan Telkom dan Indosat.
6. Kesiapan infrastruktur yang masih rendah jika dibanding dengan para operator *incumbent*.

#### 4.1.2.4 Strengths

1. Dukungan keuangan yang kuat sebagai anak perusahaan PT. Bakrie Brothers Tbk.
2. Mempunyai *brand image* yang kuat sebagai operator telekomunikasi dengan tarif murah.

3. Model bisnis sebagai "budget operator" yang mempunyai target pelanggan menengah kebawah yang sensitif terhadap tarif.
4. Dukungan pemasaran yang kuat dengan "disruptive innovation".
5. Manajemen yang kuat dan profesional.
6. Pencapaian pertumbuhan laba bersih pada triwulan ketiga tahun 2007 yang mencapai 118,7%.
7. Lisensi sebagai penyelenggara FWA nasional pada akhir Desember 2006.

#### 4.1.3 Cara Penghitungan Matriks Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal Berdasarkan Hasil Survei

1. Pada bagian faktor internal terdapat dua aspek yang ditinjau yaitu kekuatan dan kelemahan, sedangkan pada faktor eksternal terdapat dua aspek yang ditinjau yaitu peluang dan ancaman.
2. Masing-masing aspek terdiri dari lima sampai sepuluh poin yang harus dinilai oleh responden.
3. Setiap poin diberikan pilihan penilaian dari angka 1 sampai 4 (berdasar pada keterangan nilai survei), yang harus dipilih responden berdasarkan pendapatnya masing-masing.
4. Misal pada aspek kekuatan poin pertama " Dukungan keuangan yang kuat sebagai anak perusahaan PT. Bakrie Brothers Tbk." didapat jumlah yang memilih angka 4 ada 24 orang, angka 3 ada 6 orang dan tidak ada pemilih angka 2 dan 1 sehingga hasilnya adalah :  $(4 \times 24) + (3 \times 6) + (2 \times 0) + (1 \times 0) = 114$  yang merupakan angka indeks. Rumus ini berlaku juga untuk aspek peluang.
5. Pada aspek kelemahan dan ancaman terdapat sedikit perbedaan untuk menentukan nilai indeks yaitu dengan membalik pilihan penilaian untuk penghitungannya. Misal pada aspek kelemahan poin pertama " Posisi sebagai *new entrant* yang harus bekerja keras dalam memperkenalkan produk SLI nya kepada pelanggan" didapat jumlah yang memilih angka 4 ada 14 orang, angka 3 ada 8 orang, angka 2 ada 8 orang dan angka 1

tidak ada yang memilih sehingga hasilnya adalah :  $(4 \times 0) + (3 \times 8) + (2 \times 8) + (1 \times 14) = 54$

6. Pada faktor internal seluruh nilai indeks dari aspek kekuatan dan kelemahan dijumlah sehingga didapat total nilai indeks yaitu 1.033. Begitu pula pada faktor eksternal seluruh nilai indeks dari aspek peluang dan ancaman dijumlah sehingga didapat total nilai indeks sebesar 1.104.
7. Cara penentuan bobot faktor internal dan eksternal yaitu dengan membagi nilai indeks dengan total nilai indeks, misal pada aspek kekuatan poin pertama didapat nilai indeks 114 maka bobotnya adalah  $114 / 1.033 = 0,110$ . Begitu seterusnya hingga poin yang terakhir. Total bobot pada faktor internal harus berjumlah 1. Hal ini berlaku juga pada cara penentuan bobot eksternal.
8. Cara penentuan rating untuk aspek kekuatan dan peluang adalah dengan memilih nilai yang terbanyak dipilih oleh responden, misal aspek kekuatan poin pertama yang paling banyak dipilih oleh responden adalah nilai 4 maka ratingnya adalah 4. Hal ini berlaku juga pada cara penentuan bobot eksternal.
9. Maka nilai bobot x rating untuk aspek kekuatan poin pertama adalah  $0,110 \times 4 = 0,440$ .
10. Cara penentuan rating untuk aspek kelemahan dan ancaman yang dijadikan untuk acuan matriks *grand strategy* penilaiannya dibalik dan diberi tanda minus, misal yang terbanyak dipilih adalah 3 maka nilai ratingnya -2.
11. Maka nilai bobot x rating untuk aspek kelemahan (dan ancaman) untuk aspek kelemahan poin pertama adalah  $0,052 \times -1 = -0,052$ . Nilai bobot x rating dijumlahkan seluruhnya (baik internal dan eksternal), nilai inilah yang digunakan sebagai acuan pada matriks *grand strategy*.
12. Cara penghitungan hasil survei untuk aspek kekuatan dan aspek peluang yang digunakan sebagai acuan dalam matriks internal eksternal adalah sama dengan yang berlaku pada cara penghitungan hasil survei untuk matriks *grand strategy*.

13. Perbedaannya terletak pada penentuan rating untuk aspek kelemahan dan ancaman. Dimana rating aspek kelemahan dan ancaman yang dijadikan untuk acuan **matriks internal eksternal** penilaiannya juga dibalik tetapi tidak menggunakan tanda minus. Misal yang terbanyak dipilih adalah 3 maka nilai ratingnya adalah 2.
14. Maka nilai bobot x rating untuk aspek kelemahan (dan ancaman) untuk aspek kelemahan poin pertama sebagai acuan dalam **matriks internal eksternal** adalah  $0,052 \times 1 = 0,052$ . Nilai bobot x rating dijumlahkan seluruhnya (baik internal dan eksternal), nilai inilah yang digunakan sebagai acuan pada **matriks internal eksternal**.

#### 4.1.4 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal

Untuk mengetahui posisi eksternal perusahaan, semua data faktor strategis eksternal dituangkan dalam Matriks Evaluasi Faktor Eksternal. Berdasarkan hasil survei yang telah dilakukan diperoleh bobot, rating dan skor pada Matriks Evaluasi Faktor Eksternal yang akan digunakan sebagai acuan untuk matriks internal eksternal dan matriks *grand strategy*, masing-masing sebagai berikut :

Tabel 4.1 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal untuk Matriks Grand Strategy

No	Indikator/faktor	Jumlah Responden yang Menilai				Jumlah Total Responden	Nilai Indeks	Bobot	Rating	Bobot x Rating
		4	3	2	1					
<b>A Peluang</b>										
1	Kebijakan pemerintah yang mendukung iklim kompetisi. Bisnis SLI saat ini baru dikuasai oleh 3 operator pemegang lisensi SLI.	25	3	1	1	30	0,101449	4	0,405797	
2	Trafik SLI yang besar (pada tahun 2006 trafik <i>outgoing</i> dan <i>incoming</i> Indosat mencapai 1.134.294.000 menit, sedangkan Telkom sekitar 1.038.500.000 menit).	14	9	4	3	30	0,085145	4	0,34058	
3	Perluasan cakupan layanan pada tahun 2007 ke Surabaya, Malang, Semarang, Yogyakarta, Solo, Padang dan Medan hingga BTEL saat ini telah melayani 40% daerah layanan telepon nirkabel.	11	13	4	2	30	0,084239	3	0,252717	
4	Tren pertumbuhan pelanggan pada triwulan ketiga tahun 2007 mengalami peningkatan sebesar 128%.	17	9	4	0	30	0,093297	4	0,373188	
5	Kondisi ekonomi macro yang membaik (pencapaian target pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2008 sebesar 5,5% (yoy) dan selama triwulan pertama tahun 2007 mencapai 8%. Inflasi pada tahun 2006 juga dapat ditekan hingga 6,6%).	16	10	4	0	30	0,092391	4	0,369565	
7	Kesediaan pelanggan (pada tahun 2006 lingkak <i>churn</i> Esia sebesar 4%, lebih rendah dari total <i>churn</i> dalam industri telekomunikasi sebesar 8%).	13	10	6	1	30	0,086051	4	0,344203	
<b>B Ancaman</b>										
1	Reaksi para operator <i>incumbent</i> yang mungkin menghambat P.T. Bakrie Telecom dalam hal operasional dan pemasaran SLI.	11	9	7	3	30	0,058159	-1	-0,058159	
2	Situasi ekonomi dan politik menjelang pemilu 2009 (kemungkinan instabilitas politik).	5	13	7	5	30	0,058159	-2	-0,112319	
3	Persaingan antara Telkom dan Indosat dalam perebutan pangsa pasar yang sudah demikian ketat.	10	12	6	2	30	0,054348	-2	-0,108668	
4	Kebijakan pemerintah yang mungkin menambah jumlah pesaing dalam bisnis SLI	12	10	7	1	30	0,05163	-1	-0,05163	
5	Banyaknya operator VoIP yang menawarkan tarif SLI murah. Rencana perusahaan untuk melakukan ekspansi dipengaruhi oleh depresiasi nilai rupiah terhadap dolar sehingga dengan hutang perusahaan sebesar US\$ 145 juta dari Credit Suisse dan Singapore Branch untuk belanja modal pada tahun 2008 dan 2009 serta <i>vendor</i>	17	11	2	0	30	0,040761	-1	-0,040761	
6	Kebijakan pemerintah dalam hal tarif dan interkoneksi yang mempengaruhi iklim bisnis telekomunikasi.	7	15	7	1	30	0,056159	-2	-0,112319	
7		18	9	5	0	30	0,044384	-1	-0,044384	
<b>Total</b>							1104	1		1,914855

Tabel 4.2 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal untuk Matriks Internal Eksternal

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (IE MATRIX)		Indikator/faktor	Jumlah Responden yang Menilai				Nilai Indeks	Bobot	Rating	Bobot x Rating
No	A		4	3	2	1				
<b>A Peluang</b>										
1	Kebijakan pemerintah yang mendukung iklim kompetisi. Biaya SLI saat ini baru dikuasai oleh 3 operator pemegang lisensi SLI.	25	3	1	1	112	0,101449	4	0,405797	
2	Trafik SLI yang besar (pada tahun 2006 trafik <i>outgoing</i> dan <i>incoming</i> Indosat mencapai 1.134.294.000 menit, sedangkan Telkom sekitar 1.039.500.000 menit). Perluasan cakupan layanan pada tahun 2007 ke Surabaya, Malang, Semarang, Yogyakarta, Solo, Padang dan Medan hingga BTEL saat ini telah melayani 40% daerah layanan telepon nirkabel.	14	9	4	3	94	0,085145	4	0,34058	
3	Tren pertumbuhan pelanggan pada triwulan ketiga tahun 2007 mengalami peningkatan sebesar 126%.	11	13	4	2	83	0,084239	3	0,252717	
4	Kondisi ekonomi macro yang membaik (pencapaian target pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2006 sebesar 5,5% (yoy) dan selama triwulan pertama tahun 2007 mencapai 6%. Inflasi pada tahun 2006 juga dapat ditekan hingga 5,6%).	17	9	4	0	103	0,093297	4	0,373188	
5	Kesediaan pelanggan (pada tahun 2006 tingkat <i>churn</i> Esia sebesar 4%, lebih rendah dari total <i>churn</i> dalam industri telekomunikasi sebesar 8%).	16	10	4	0	102	0,092391	4	0,369565	
6		13	10	6	1	95	0,086051	4	0,344203	
7		16	7	8	1	98	0,088768	4	0,355072	
<b>B Ancaman</b>										
1	Reaksi para operator <i>incumbent</i> yang mungkin menghambat PT. Bakrie Telecom dalam hal operasional dan pamarasan SLI.	11	9	7	3	62	0,056159	1	0,056159	
2	Situasi ekonomi dan politik menjelang pemilu 2009 (kemungkinan instabilitas politik).	5	13	7	5	72	0,056159	2	0,112319	
3	Persaingan antara Telkom dan Indosat dalam perebutan pangsa pasar yang sudah semakin ketat.	10	12	6	2	60	0,054348	2	0,108696	
4	Kebijakan pemerintah yang mungkin menambah jumlah pesaing dalam bisnis SLI	12	10	7	1	57	0,05163	2	0,103261	
5	Banyaknya operator VoIP yang menawarkan tarif SLI murah. Rencana perusahaan untuk melakukan ekspansi dipengaruhi oleh depresiasi nilai rupiah terhadap dolar sehubungan dengan hutang perusahaan sebesar US\$ 145 juta dari Credit Suisse dan Singapore Branch untuk belanja modal pada tahun 2008 dan 2008 serta <i>vendor</i>	17	11	2	0	45	0,040761	2	0,081522	
6	Kebijakan pemerintah dalam hal tarif dan interkoneksi yang mempengaruhi iklim bisnis telekomunikasi.	7	15	7	1	62	0,056159	2	0,112319	
7		16	9	5	0	49	0,044384	1	0,044384	
Total						1104	1		3,059783	

Dari hasil matriks evaluasi faktor eksternal diatas diperoleh total skor masing-masing sebesar 1,91 yang digunakan sebagai acuan dalam matriks grand strategy dan 3,06 yang digunakan sebagai acuan dalam matriks internal eksternal. Total skor tersebut merupakan hasil penjumlahan keseluruhan skor yang merupakan hasil perkalian dari nilai pembobotan dan rating. Hasil total skor tersebut selanjutnya digunakan sebagai acuan dalam pembuatan matriks grand strategy dan matriks internal eksternal. Berdasarkan total skor tersebut dapat diketahui bahwa PT. Bakrie Telecom mempunyai kekuatan untuk mengatasi pengaruh eksternal yang cukup tinggi.

#### **4.1.5 Matriks Evaluasi Faktor Internal**

Sedangkan hasil survei untuk penentuan bobot, rating dan skor pada faktor strategis internal yang digunakan sebagai acuan dalam matriks grand strategy dan matriks internal eksternal adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3 Matriks Evaluasi Faktor Internal untuk Matriks Grand Strategy

No	Indikator/faktor	Jumlah Responden yang Menilai				Jumlah Total Responden	Nilai Indeks	Bobot	Rating	Bobot x Rating
		4	3	2	1					
<b>A Kekuatan</b>										
1	Dukungan keuangan yang kuat sebagai anak perusahaan PT. Bekri Brothers Tbk.	24	6	0	0	30	114	0,110358	4	0,441433
2	Mempunyai brand image yang kuat sebagai operator telekomunikasi dengan tarif murah. Model bisnis sebagai "budget operator" yang mempunyai target pelanggan menengah kebawah yang sensitif terhadap tarif.	20	8	2	0	30	108	0,10455	4	0,418199
3	Dukungan pemasaran yang kuat dengan "disruptive innovation".	11	12	6	1	30	93	0,090029	3	0,270087
4	Manajemen yang kuat dan profesional.	13	12	5	0	30	98	0,094869	4	0,379477
5	Pencapaian pertumbuhan laba bersih pada triwulan ketiga tahun 2007 yang mencapai 118,7%.	20	9	1	0	30	109	0,105518	4	0,422072
6	Lisensi sebagai penyelenggara FWA nasional pada akhir Desember 2006.	10	16	4	0	30	98	0,092933	3	0,2788
7		13	13	3	1	30	98	0,094869	3	0,284608
<b>B Kelemahan</b>										
1	Posisi sebagai new entrant yang harus bekerja keras dalam memperkenalkan produk SLI nya kepada pelanggan.	14	8	8	0	30	54	0,052275	-1	-0,052275
2	Para operator incumbent sudah lebih mapan dalam hal penggelaran jaringan.	12	11	6	1	30	56	0,054211	-1	-0,054211
3	Para operator incumbent sudah mapan dalam hal segmentasi pasar dan telah memasuki celah pasar.	11	11	6	2	30	59	0,057115	-2	-0,11423
4	Investasi awal yang relatif besar untuk penggelaran awal jaringan SLI yang diperkirakan sebesar Rp. 223 milyar dalam jangka waktu 5 tahun.	11	12	6	1	30	57	0,055179	-2	-0,110358
5	Cakupan layanan yang masih terbatas jika dibandingkan dengan Telkom dan Indosat.	18	8	2	2	30	48	0,048467	-1	-0,048467
6	Kesiapan infrastruktur yang masih rendah jika dibanding dengan para operator incumbent.	21	5	4	0	30	43	0,041626	-1	-0,041626
Total							1033	1		2,075508

Tabel 4.4 Matriks Evaluasi Faktor Internal untuk Matriks Internal Eksternal

4.1.1 MATRIKS EVALUASI FAKTOR INTERNAL (IE MATRIX)

No	Indikator/faktor	Jumlah Responden yang Menilai				Jumlah Total Responden	Nilai Indeks	Bobot	Reting	Bobot x Rating
		4	3	2	1					
<b>A Kekuatan</b>										
1	Dukungan keuangan yang kuat sebagai anak perusahaan P.T. Bakrie Brothers Tbk.	24	6	0	0	30	114	0.110358	4	0.441433
2	Mempunyai brand image yang kuat sebagai operator telekomunikasi dengan tarif murah.	20	8	2	0	30	108	0.10455	4	0.418199
3	Model bisnis sebagai "budget operator" yang mempunyai target pelanggan menengah kebawah yang sensitif terhadap tarif.	11	12	6	1	30	93	0.090029	3	0.270087
4	Dukungan pemasaran yang kuat dengan "disruptive innovation".	13	12	5	0	30	98	0.094869	4	0.378477
5	Manajemen yang kuat dan profesional. Pencapaian pertumbuhan laba bersih pada triwulan ketiga tahun 2007 yang mencapai 118,7%.	20	9	1	0	30	109	0.105518	4	0.422072
6	Lisensi sebagai penyelenggara FWA nasional pada akhir Desember 2006.	10	16	4	0	30	96	0.092933	3	0.2788
7		13	13	3	1	30	98	0.094889	3	0.284608
<b>B Kelemahan</b>										
1	Posisi sebagai new entrant yang harus bekerja keras dalam memperkenalkan produk SLI nya kepada pelanggan.	14	8	8	0	30	54	0.052275	1	0.052275
2	Para operator incumbent sudah lebih mapan dalam hal pengeluaran jaringan.	12	11	6	1	30	56	0.054211	1	0.054211
3	Para operator incumbent sudah mapan dalam hal segmentasi pasar dan telah memasuki celah pasar.	11	11	6	2	30	59	0.057115	2	0.11423
4	Investasi awal yang relatif besar untuk penggelaran awal jaringan SLI yang diperkirakan sebesar Rp. 223 milyar dalam jangka waktu 5 tahun.	11	12	6	1	30	57	0.055179	2	0.110358
5	Cakupan layanan yang masih terbatas jika dibandingkan dengan Telkom dan Indosat.	18	6	2	2	30	48	0.046467	1	0.046467
6	Kesiapan infrastruktur yang masih rendah jika dibanding dengan para operator incumbent.	21	5	4	0	30	43	0.041626	1	0.041626
<b>Total</b>							1033	1		2.913843

Hasil total skor faktor strategis internal untuk matriks *grand strategy* yang merupakan penjumlahan dari keseluruhan hasil perkalian antara nilai bobot dan rating PT. Bakrie Telecom adalah sebesar 2,07. Hal tersebut menunjukkan bahwa nilai yang diperoleh adalah positif yang berarti faktor-faktor kekuatan PT. Bakrie Telecom cukup kuat untuk mengatasi faktor kelemahan internalnya. Sedangkan hasil total skor yang digunakan sebagai acuan dalam matriks internal eksternal adalah sebesar 2,91 yang berarti bahwa kekuatan PT. Bakrie Telecom adalah rata-rata dalam mengatasi kelemahan internalnya.

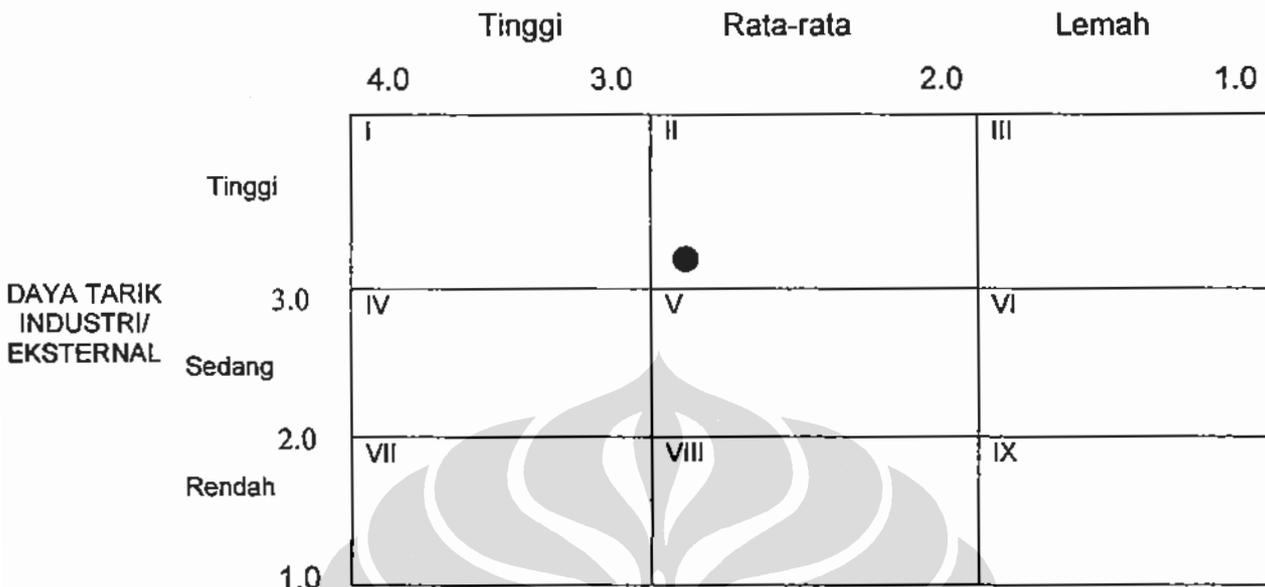
## **4.2 TAHAP ANALISA**

Setelah tahap pengumpulan data yang dituangkan dalam matriks evaluasi faktor eksternal dan internal, tahap berikutnya adalah tahap analisa berdasarkan data yang dihasilkan dalam tahapan sebelumnya. Tahap analisa strategi bersaing bisnis SLI PT. Bakrie Telecom terdiri dari matriks SWOT, matriks internal eksternal dan matriks *grand strategy*.

### **4.2.1 Matriks Internal Eksternal**

Tahap analisa berikutnya adalah dengan menggunakan Matriks Internal Eksternal (IE Matrix) yang bertujuan untuk memperoleh strategi bisnis PT. Bakrie Telecom dalam bisnis SLI secara lebih mendetail. Posisi PT. Bakrie Telecom dalam IE Matrix berdasarkan data yang diperoleh dari matriks evaluasi faktor eksternal dan internal adalah sebagai berikut :

### KEKUATAN INTERNAL BISNIS



**Gambar 4.1** Matriks Internal Eksternal

Dengan memanfaatkan skor total yang diperoleh dari matriks evaluasi faktor eksternal dan internal selanjutnya dapat ditentukan strategi apa yang dapat dipilih oleh perusahaan. Nilai matriks evaluasi faktor eksternal PT. Bakrie Telecom adalah sebesar 3,06 yang berarti bahwa posisi eksternal perusahaan adalah kuat. Sedangkan nilai matriks evaluasi faktor internal adalah sebesar 2,91 yang menunjukkan bahwa posisi internal perusahaan berada dalam kondisi sedang (rata-rata).

Fred R. David mengutarakan bahwa perusahaan yang berada dalam sel I,II dan IV dapat disebut tumbuh dan membangun. Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar atau pengembangan produk) atau integratif (integrasi kebelakang, integrasi kedepan dan integrasi horizontal) adalah yang tepat untuk perusahaan tersebut [8].

Strategi penetrasi pasar berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang sudah ada dipasar melalui usaha pemasaran yang

gencar. Sedangkan pengembangan pasar terdiri dari upaya memperkenalkan produk atau jasa yang ada ke wilayah geografis baru. Pengembangan produk adalah strategi yang berupaya meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang sudah ada. Pengembangan produk biasanya membutuhkan biaya yang besar untuk penelitian dan pengembangan.

Integrasi kedepan adalah upaya memiliki atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer. Sedangkan integrasi kebelakang adalah strategi untuk mencoba memiliki atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan pemasok. Strategi ini sangat tepat digunakan ketika perusahaan pemasok tidak dapat diandalkan, terlalu mahal atau tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan. Integrasi horisontal adalah strategi mencoba memiliki atau meningkatkan kendali perusahaan pesaing (merger, akuisisi dan pengambil alihan untuk mendongkrak skala ekonomis dan meningkatkan alih sumber daya serta kompetensi).

Berdasarkan hasil matriks evaluasi eksternal dan internal tersebut maka posisi PT. Bakrie Telecom berada dalam sel II dari Matriks Internal Eksternal. Dengan demikian dalam bisnis SLI PT. Bakrie Telecom dapat menerapkan strategi intensif dalam bentuk penetrasi pasar, pengembangan pasar atau pengembangan produk atau strategi integratif yang berupa integrasi kebelakang, integrasi kedepan dan integrasi horizontal.

#### **4.2.2 Matriks SWOT**

Matriks SWOT merupakan alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Berikut matriks SWOT PT. Bakrie Telecom untuk penyusunan strategi bisnis dibidang SLI :

Tabel 4.5 Matriks SWOT

<p><b>Faktor-faktor Internal</b></p>	<p><b>STRENGTHS (S) :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dukungan keuangan yang kuat sebagai anak perusahaan PT. Bakrie Brothers Tbk.</li> <li>2. Mempunyai <i>brand image</i> yang kuat sebagai operator telekomunikasi dengan tarif murah.</li> <li>3. Model bisnis sebagai "<i>budget operator</i>" yang mempunyai target pelanggan menengah kebawah yang sensitif terhadap tarif.</li> <li>4. Dukungan pemasaran yang kuat dengan "<i>disruptive innovation</i>".</li> <li>5. Manajemen yang kuat dan profesional.</li> <li>6. Pencapaian pertumbuhan laba bersih pada triwulan ketiga tahun 2007 yang mencapai 118,7%.</li> <li>7. Lisensi sebagai penyelenggara FWA nasional pada akhir Desember 2006.</li> </ol>	<p><b>WEAKNESSES(W):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posisi sebagai <i>new entrant</i> yang harus bekerja keras dalam memperkenalkan produk SLI nya kepada pelanggan.</li> <li>2. Para operator <i>incumbent</i> sudah lebih mapan dalam hal pengeluaran jaringan dan kegiatan pemasaran.</li> <li>3. Para operator <i>incumbent</i> sudah mapan dalam hal segmentasi pasar dan identifikasi peluang pasar.</li> <li>4. Investasi awal yang relatif besar untuk pengeluaran awal jaringan SLI yang diperkirakan sebesar Rp. 223 milyar dalam jangka waktu 5 tahun.</li> <li>5. Cakupan layanan yang masih terbatas jika dibandingkan dengan Telkom dan Indosat.</li> <li>6. Kesiapan infrastruktur yang masih rendah jika dibanding dengan para operator <i>incumbent</i>.</li> </ol>
<p><b>Faktor-faktor Eksternal</b></p>	<p><b>OPPORTUNITIES (O) :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebijakan pemerintah yang mendukung iklim</li> </ol>	<p><b>STRATEGI SO :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menawarkan tarif SLI yang lebih kompetitif dari pada</li> </ol> <p><b>STRATEGI WO :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengiklankan produk SLI melalui media massa</li> </ol>

<p>kompetisi.</p> <p>2. Bisnis SLI saat ini baru dikuasai oleh 3 operator pemegang lisensi SLI.</p> <p>3. Trafik SLI yang besar (pada tahun 2006 trafik <i>outgoing</i> dan <i>incoming</i> Indosat mencapai 1.134.294.000 menit, sedangkan Telkom sekitar 1.039.500.00 menit).</p> <p>4. Perluasan cakupan layanan pada tahun 2007 ke Surabaya, Malang, Semarang, Yogyakarta, Solo, Padang dan Medan hingga BTEL saat ini telah melayani 40% daerah layanan telepon nirkabel.</p> <p>5. Tren pertumbuhan pelanggan pada triwulan ketiga tahun 2007 mengalami peningkatan sebesar 126%</p> <p>6. Kondisi ekonomi macro yang membaik (pencapaian target pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2006 sebesar 5,5% (yoy) dan selama triwulan pertama tahun 2007 mencapai 6%. Inflasi pada tahun 2006 juga dapat ditekan hingga 6,6%.</p> <p>7. Kesetiaan pelanggan (pada tahun 2006 tingkat</p>	<p>pesaing (S2,O1, O2,O3)</p> <p>2. Memperluas cakupan layanan ke kota-kota besar dan daerah-daerah basis TKI (S1, S7, O4)</p> <p>3. Menerapkan inovasi pemasaran produk Esia (isu talktime) untuk bisnis SLI (S4, O5, O6)</p> <p>4. Memberikan diskon/bonus kepada pelanggan Esia yang melakukan panggilan SLI melalui jaringan PT. Bakrie Telecom (S4, S5, O4,O5,O7)</p> <p>5. Memperluas cakupan layanan Esia sehingga akan semakin banyak pelanggan yang setia menggunakan produk BTEL termasuk SLInya ((S1, S5, S6, O4, O5 O7)</p> <p>6. Memberikan tarif dan kualitas layanan yang kompetitif untuk segmen korporat (S5,O5,O6)</p>	<p>nasional dengan materi iklan yang menarik (W1, W2, O1, O4,O5)</p> <p>2. Menggarap segmen pasar (baik dari segi operasional maupun pemasaran) kalangan menengah kebawah (kalangan TKI) yang membutuhkan tarif murah secara lebih intensif dibandingkan para pesaing (W2, W3, O5)</p> <p>3. Membangun infrastruktur SLI sebagaimana diamanatkan oleh pemerintah agar layanan SLI dapat segera digelar (W5, W6, O1, O5, O7)</p> <p>4. Memberikan tarif dan kualitas layanan yang kompetitif serta kemudahan akses SLI bagi para jemaah haji (W2,W3,O6)</p>
--	--	--

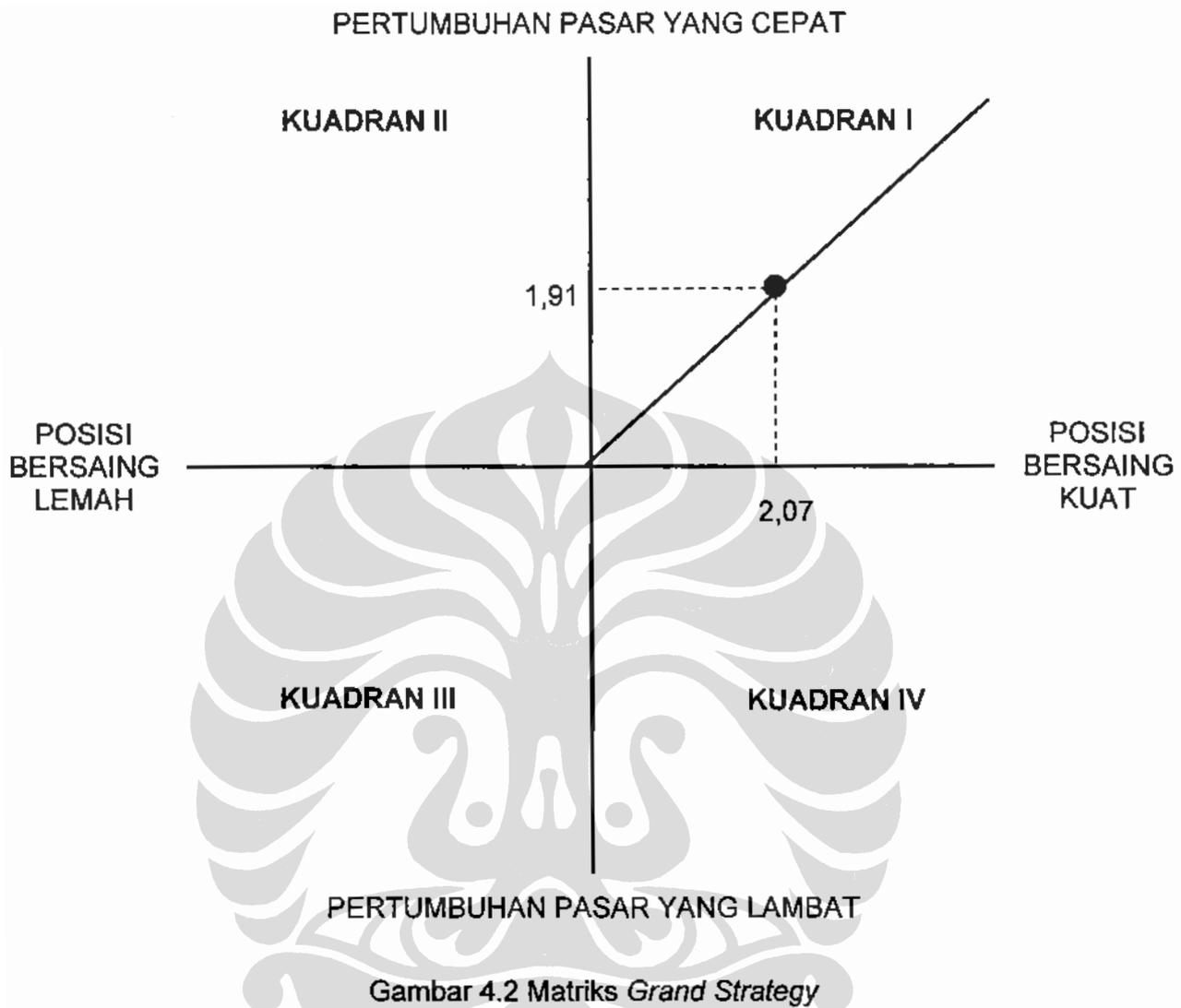
<p><i>chum</i> Esia sebesar 4%, lebih rendah dari total <i>chum</i> dalam industri telekomunikasi sebesar 8%).</p>		
<p><b>THREATS (T) :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reaksi para operator <i>incumbent</i> yang mungkin menghambat PT. Bakrie Telecom dalam hal operasional dan pemasaran SLI.</li> <li>2. Situasi ekonomi dan politik menjelang pemilu 2009 (kemungkinan instabilitas politik).</li> <li>3. Persaingan antara Telkom dan Indosat dalam perebutan pangsa pasar yang sudah demikian ketat.</li> <li>4. Kebijakan pemerintah yang mungkin menambah jumlah pesaing dalam bisnis SLI.</li> <li>5. Banyaknya operator VoIP yang menawarkan tarif SLI murah.</li> <li>6. Rencana perusahaan untuk melakukan ekspansi dipengaruhi oleh depresiasi nilai rupiah terhadap dolar sehubungan dengan hutang perusahaan sebesar US\$ 145 juta dari Credit Suisse, Singapore</li> </ol>	<p><b>STRATEGI ST :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menawarkan layanan SLI dengan kualitas yang dapat diandalkan (S1, S5, T3, T5)</li> <li>2. Menetapkan margin laba yang tidak terlalu besar sehingga tarif bisa menjadi lebih murah sehingga menarik banyak pelanggan dengan demikian akumulasi laba menjadi besar juga (S2, S5, T3, T7)</li> <li>3. Melanjutkan tradisi pemasaran yang berbeda dan menarik bagi pelanggan (S2, S4, T1)</li> </ol>	<p><b>STRATEGI WT :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mencari ceruk pasar SLI yang belum tergarap oleh para operator <i>incumbent</i> (W2, W3, T1, T3)</li> <li>2. Segera menggelar layanan SLI agar dapat meraih posisi tertentu dalam persaingan (W1, W2, W4, T1, T3, T4)</li> <li>3. Memberikan diskon untuk panggilan <i>outgoing</i>, terutama untuk daerah-daerah wisata (W1, W2, T2, T4)</li> </ol>

<p>Branch untuk belanja modal pada tahun 2007 dan 2008 serta <i>vendor financing</i> sebesar US\$ 124.917.548,43 dari PT. Huawei Tech Investment.</p> <p>7. Kebijakan pemerintah dalam hal tarif dan interkoneksi yang mempengaruhi iklim bisnis telekomunikasi.</p>		
--	--	--

### 4.2.3 Matriks Grand Strategy

Tahapan analisa berikutnya adalah Matriks *Grand Strategy* yang didasarkan atas dua dimensi penilaian yaitu posisi persaingan dan pertumbuhan pasar. Dasar dari penempatan posisi perusahaan dalam Matriks *Grand Strategy* adalah hasil survey yang telah dituangkan ke dalam suatu matriks evaluasi faktor eksternal dan internal yang dasar penghitungannya sedikit berbeda dengan matriks eksternal dan internal yang digunakan sebagai masukan (input) dalam Matriks Internal Eksternal (IE Matrix).

Skor total faktor eksternal yang digunakan sebagai input dalam Matriks *Grand Strategy* PT. Bakrie Telecom adalah sebesar 1,91 sedangkan skor total untuk faktor internal adalah sebesar 2,07. Sumbu X merupakan skor total untuk faktor internal, sedangkan sumbu Y merupakan skor total faktor eksternal. Dengan demikian PT. Bakrie Telecom terletak pada Kuadran I dari Matriks *Grand Strategy*. Berikut posisi PT. Bakrie Telecom dalam Matriks *Grand Strategy* :



Perusahaan yang berada dalam Kuadran I Matriks Grand Strategy berada dalam posisi strategis yang baik sekali. Untuk itu konsentrasi terus menerus pada pasar saat ini (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan juga produk (pengembangan produk) merupakan strategi yang tepat. Tidak bijaksana untuk perusahaan di Kuadran I bergeser dari keunggulan kompetitif yang telah terbentuk. Jika perusahaan di kuadran I mempunyai sumber daya yang berlebihan, maka integrasi kedepan, integrasi kebelakang atau integrasi horisontal merupakan strategi yang efektif. Jika perusahaan di Kuadran I terlalu berkomitmen terhadap produk tunggal, maka diversifikasi konsentris dapat mengurangi resiko yang

berkaitan dengan lini produk yang sempit. Perusahaan di Kuadran I dapat memanfaatkan peluang-peluang eksternal di beberapa bidang, dimana mereka bisa mengambil resiko dengan agresif jika perlu [8].

### 4.3 TAHAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Alat analisa terakhir yang digunakan untuk merumuskan strategi bersaing PT. Bakrie Telecom dalam bisnis SLI adalah Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix/QSPM*). Berikut QSPM untuk bisnis SLI PT. Bakrie Telecom :

Tabel 4.6 Matriks QSPM

	BOBOT	Alternative Strategy			
		Strategi Intensif		Strategi Integratif	
STRENGTHS		AS	TAS	AS	TAS
Dukungan keuangan yang kuat sebagai anak perusahaan PT. Bakrie Brothers Tbk.	0,11036	4	0,4414	3	0,3311
Mempunyai <i>brand image</i> yang kuat sebagai operator telekomunikasi dengan tarif murah.	0,10455	4	0,4182	2	0,2091
Model bisnis sebagai " <i>budget operator</i> " yang mempunyai target pelanggan menengah kebawah yang sensitif terhadap tarif.	0,09003	3	0,2701	2	0,1801
Dukungan pemasaran yang kuat dengan " <i>disruptive innovation</i> ".	0,09487	4	0,3795	2	0,1897
Manajemen yang kuat dan profesional.	0,10552	4	0,4221	3	0,3166
Pencapaian pertumbuhan laba bersih pada triwulan ketiga tahun 2007 yang mencapai 118,7%.	0,09293	4	0,3717	2	0,1859
Lisensi sebagai penyelenggara FWA nasional pada akhir Desember 2006.	0,09487	4	0,3795	3	0,2846
WEAKNESSES					
Posisi sebagai <i>new entrant</i> yang harus bekerja keras dalam memperkenalkan produk SLI nya kepada pelanggan.	0,05227	3	0,1568	2	0,1045

Para operator <i>incumbent</i> sudah lebih mapan dalam hal penggelaran jaringan.	0,05421	3	0,1626	1	0,0542
Para operator <i>incumbent</i> sudah mapan dalam hal segmentasi pasar dan telah memasuki celah pasar.	0,05712	3	0,1713	2	0,1142
Investasi awal yang relatif besar untuk penggelaran awal jaringan SLI yang diperkirakan sebesar Rp. 223 milyar dalam jangka waktu 5 tahun.	0,05518	1	0,0552	2	0,1104
Cakupan layanan yang masih terbatas jika dibandingkan dengan Telkom dan Indosat.	0,04647	2	0,0929	1	0,0465
Kesiapan infrastruktur yang masih rendah jika dibanding dengan para operator <i>incumbent</i> .	0,04163	2	0,0833	1	0,0416
<b>OPPORTUNITIES</b>					
Kebijakan pemerintah yang mendukung iklim kompetisi.	0,10145	4	0,4058	2	0,2029
Bisnis SLI saat ini baru dikuasai oleh 3 operator pemegang lisensi SLI.	0,08514	3	0,2554	2	0,1703
Trafik SLI yang besar (pada tahun 2006 trafik <i>outgoing</i> dan <i>incoming</i> Indosat mencapai 1.134.294.000 menit, sedangkan Telkom sekitar 1.039.500.000 menit).	0,08424	4	0,337	3	0,2527
Perluasan cakupan layanan pada tahun 2007 ke Surabaya, Malang, Semarang, Yogyakarta, Solo, Padang dan Medan hingga BTEL saat ini telah melayani 40% daerah layanan telepon nirkabel.	0,0933	3	0,2799	2	0,1866
Tren pertumbuhan pelanggan pada triwulan ketiga tahun 2007 mengalami peningkatan sebesar 126%.	0,09239	4	0,3696	3	0,2772
Kondisi ekonomi macro yang membaik (pencapaian target pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2006 sebesar 5,5% (yoy) dan selama triwulan pertama tahun 2007 mencapai 6%. Inflasi pada tahun 2006 juga dapat ditekan hingga 6,6%).	0,08605	3	0,2582	2	0,1721
Kesetiaan pelanggan (pada tahun 2006 tingkat <i>churn</i> Esia sebesar 4%, lebih rendah dari total <i>churn</i> dalam industri telekomunikasi sebesar 8%).	0,08877	3	0,2663	2	0,1775
<b>THREATS</b>					

Reaksi para operator <i>incumbent</i> yang mungkin menghambat PT. Bakrie Telecom dalam hal operasional dan pemasaran SLI.	0,05616	2	0,1123	3	0,1685
Situasi ekonomi dan politik menjelang pemilu 2009 (kemungkinan instabilitas politik).	0,05616	1	0,0562	2	0,1123
Persaingan antara Telkom dan Indosat dalam perebutan pangsa pasar yang sudah demikian ketat.	0,05435	2	0,1087	1	0,0543
Kebijakan pemerintah yang mungkin menambah jumlah pesaing dalam bisnis SLI	0,05163	2	0,1033	1	0,0516
Banyaknya operator VoIP yang menawarkan tarif SLI murah.	0,04076	3	0,1223	2	0,0815
Rencana perusahaan untuk melakukan ekspansi dipengaruhi oleh depresiasi nilai rupiah terhadap dolar sehubungan dengan hutang perusahaan sebesar US\$ 145 juta dari Credit Suisse dan Singapore Branch untuk belanja modal pada tahun 2008 dan 2008 serta <i>vendor financing</i> sebesar US\$ 124.917.548,43 dari PT. Huawei Tech Investment.	0,05616	1	0,0562	2	0,1123
Kebijakan pemerintah dalam hal tarif dan interkoneksi yang mempengaruhi iklim bisnis telekomunikasi.	0,04438	1	0,0444	2	0,0888
Jumlah	1				
<b>TOTAL</b>			<b>6,18</b>		<b>4,2771</b>

Keterangan :

AS = *Attractiveness Score* (nilai kemenarikan)

TAS = *Total Attractiveness Score* (total nilai kemenarikan)

Cakupan nilai kemenarikan :

1 = tidak menarik

2 = agak menarik

3 = menarik

4 = sangat menarik

Nilai kemenarikan (AS) didefinisikan sebagai angka yang menunjukkan daya tarik relatif masing-masing strategi pada suatu rangkaian alternatif tertentu. QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang didasarkan

sampai seberapa jauh faktor-faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal kunci dimanfaatkan atau ditingkatkan. Daya tarik relatif dari masing-masing strategi dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari dari masing-masing faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal [8].

Dari pilihan strategi yang terdapat dalam QSPM yaitu strategi intensif dan strategi integratif diperoleh nilai untuk strategi intensif sebesar 6,18 dan strategi integratif sebesar 4,28. Berdasarkan hasil nilai tersebut maka PT. Bakrie Telecom dalam menggelar bisnis SLI dapat menerapkan strategi intensif yang berupa penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk.

Visi PT. Bakrie Telecom adalah menciptakan kehidupan yang lebih baik bagi masyarakat Indonesia dengan cara menyediakan layanan informasi, sedangkan misinya adalah menyediakan sambungan informasi yang berkualitas tinggi dengan harga yang terjangkau. Sejalan dengan visi dan misi perusahaan tersebut maka dapat diambil langkah-langkah penerapan strategi intensif dalam bisnis SLI sebagai berikut :

1. Melakukan penetrasi pasar, yaitu berusaha meraih pangsa pasar untuk produk SLI melalui usaha pemasaran yang gencar. Penetrasi pasar dapat terdiri dari upaya menambah belanja iklan, melakukan promosi penjualan ekstensif, atau meningkatkan upaya publisitas.

Sebagai pendatang baru dalam bisnis SLI PT. Bakrie Telecom perlu untuk memperkenalkan produk terbarunya kepada masyarakat melalui kegiatan promosi keunggulan produk SLI yang akan digelar. Selain itu juga perlu dialokasikan sejumlah dana untuk kegiatan periklanan melalui berbagai media periklanan baik media elektronik dan media cetak nasional ataupun poster, pamflet, baliho, dll. Dengan demikian masyarakat dapat mengenal produk SLI baru yang ditawarkan tersebut sehingga pengguna layanan SLI tertarik untuk mengenal produk SLInya dan berusaha untuk mengetahui keunggulan yang ditawarkan oleh produk baru tersebut.

Penetrasi pasar tentunya akan menambah belanja *marketing* dan *sales* PT. Bakrie Telecom dimana pada triwulan ketiga tahun 2007 pada saat perusahaan belum menggelar layanan SLI adalah sebesar 13,1% dari *revenue*. Namun penetrasi pasar tersebut mutlak diperlukan agar produk baru tersebut dapat dikenal masyarakat berikut dengan berbagai keunggulan yang dimiliki sehingga masyarakat pengguna tergugah untuk menggunakan layanan tersebut.

Penetrasi pasar dapat dilakukan didaerah-daerah yang merupakan basis pengguna layanan SLI seperti di kota-kota besar dan daerah industri, terutama untuk segmen korporasi maupun pengguna personal. Selain itu, daerah wisata yang kerap dikunjungi oleh wisatawan asing juga harus dipetakan dan dilakukan promosi secara lebih gencar.

2. Pengembangan pasar yang terdiri dari upaya memperkenalkan produk SLI ke wilayah geografis baru. Setelah mendapatkan lisensi sebagai penyelenggara FWA secara nasional pada akhir Desember 2006, pada tahun 2007 PT Bakrie Telecom telah memperluas cakupan layanan untuk telekomunikasi berbasis teknologi FWA ke kota-kota besar di Indonesia seperti Surabaya, Malang, Semarang, Yogyakarta, Solo, Padang dan Medan. Dengan diperolehnya lisensi sebagai penyelenggara FWA secara nasional, PT. Bakrie Telecom secara berangsur-angsur dapat melayani daerah yang lebih luas lagi di Indonesia. Dengan demikian, SLI yang merupakan produk baru dapat sekaligus diperkenalkan kepada masyarakat.

Pengembangan pasar dapat dilakukan didaerah *suburban* maupun *rural* yang menjadi basis Tenaga Kerja Indonesia (TKI) dengan cara melakukan pemetaan dan survey terhadap potensi pengguna SLI dan selanjutnya dilakukan promosi secara lebih ekstensif mengingat potensi panggilan *outcoming* maupun *outgoing* untuk daerah tersebut tentunya relatif lebih besar daripada daerah *suburban* dan *rural* yang lain. Sesuai dengan misinya yaitu menyediakan sambungan informasi yang berkualitas tinggi dengan

harga yang terjangkau, di daerah basis TKI tersebut dapat diberikan diskon atau insentif ataupun bonus kepada pengguna layanan SLI.

Jamaah haji maupun umroh ke Arab Saudi yang setiap tahunnya mencapai jutaan orang juga merupakan pasar potensial untuk layanan SLI. Untuk itu, perlu dilakukan promosi yang menarik dengan menawarkan layanan SLI dengan tarif yang bersaing. Selain itu juga dengan memberikan kemudahan bagi mereka untuk mendapatkan akses SLI dengan cara bekerja sama dengan operator dominan di Arab Saudi yang mempunyai jaringan yang luas ataupun dengan cara memberikan fasilitas lainnya.

3. Pengembangan produk, yaitu strategi yang berupaya meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk. Untuk melakukan pengembangan produk diperlukan biaya penelitian dan pengembangan yang cukup besar. Pengembangan produk dapat dilakukan dengan melakukan berbagai inovasi yang memungkinkan produk SLI mempunyai kualitas yang baik dan tarifnya lebih kompetitif dari pada produk SLI pesaing yang sudah menggelar layanan SLI terlebih dahulu. Dalam hal ini PT. Bakrie Telecom dapat menentukan margin laba yang tidak terlalu besar atau lebih sedikit dari pesaing sehingga tarif layanan SLInya dapat lebih rendah daripada pesaing. Dengan tarif yang lebih murah, pelanggan telekomunikasi di Indonesia yang pada umumnya sensitif terhadap tarif akan lebih banyak yang menggunakan produk SLInya. Dengan demikian trafik SLI PT. Bakrie Telecom akan menjadi besar dan pada gilirannya laba yang akan didapat menjadi besar seiring dengan besarnya kuantitas trafik.

Langkah pengembangan produk lain yang dapat meningkatkan penjualan adalah dengan melakukan penelitian dan kajian mengenai kemungkinan diterapkannya iklan yang ditumpangkan dalam setiap panggilan SLI. Tarif SLI pada saat ini masih dirasakan mahal oleh sebagian besar masyarakat Indonesia. Sejalan dengan misi perusahaan dalam menyediakan sambungan informasi yang berkualitas tinggi dengan harga yang terjangkau, maka perusahaan dapat menggandeng perusahaan periklanan untuk memasang

iklan dalam setiap panggilan SLI oleh pelanggan. Perusahaan periklanan dapat memasang iklan dalam bentuk suara yang harus didengarkan oleh pelanggan SLI yang akan melakukan panggilan *outgoing* selama jangka waktu tertentu. Dengan demikian tarif SLI yang dikenakan kepada pelanggan dapat menjadi lebih murah dikarenakan adanya pendapatan perusahaan dari perusahaan periklanan yang harus membayar setiap iklan yang didengarkan oleh pelanggan SLI pada saat mereka melakukan panggilan. Pendapatan dari iklan tersebut nantinya dapat digunakan untuk mensubsidi tarif panggilan SLI sehingga tarif SLI dapat menjadi lebih murah. Dengan adanya tarif yang murah diharapkan trafik percakapan SLI akan menjadi semakin meningkat. Layanan SLI ini adalah layanan alternatif bagi pelanggan yang membutuhkan tarif SLI yang murah namun mereka harus rela menyisihkan waktu mendengarkan untuk mendengarkan iklan sebelum panggilan SLInya tersambung. Sedangkan bagi pelanggan yang tidak terlalu sensitif terhadap tarif dan tidak bersedia untuk mendengarkan iklan dikenakan tarif normal. Di Indonesia pada saat ini belum ada operator telekomunikasi baik telepon tetap, bergerak ataupun FWA yang memberikan layanan alternatif tersebut sehingga jika layanan tersebut layak untuk digelar di Indonesia akan memberikan diferensiasi bagi produk SLI PT. Bakrie Telecom. Hal tersebut akan dapat menciptakan keunggulan bersaing produk SLInya terhadap para pesaing maupun terhadap para operator VoIP yang menawarkan tarif murah dengan kualitas yang tidak sebaik SLI yang berbasis teknologi *clear channel*.