

BAB II

LAYANAN SLI, STRATEGI BERSAING DAN TEORI STRATEGI BERSAING

2.1 LAYANAN SLI

Sambungan langsung internasional (SLI) menurut Fundamental Technical Plan (FTP) Nasional Tahun 2000 ialah penyelenggaraan hubungan telepon antara seorang pelanggan di Indonesia dengan pelanggan di negara lain [1]. Jenis layanan SLI yang akan dibahas pada tesis ini khususnya adalah jenis layanan SLI tradisional dengan menggunakan teknologi *circuit switch (clear channel)*. Pada saat ini layanan SLI yang menggunakan teknologi tersebut antara lain adalah layanan SLI 001 dan SLI 008 milik PT. Indosat, SLI 007 milik PT. Telkom dan layanan SLI yang akan digelar oleh PT. Bakrie Telecom nantinya.

Dalam penggelaran SLI diperlukan suatu proses ruting, yaitu Proses penentuan dan penggunaan rute, berdasarkan suatu aturan tertentu, untuk menyalurkan pesan atau membangun hubungan. Sesuai dengan FTP Nasional tahun 2000, ruting SLI dalam jaringan nasional pada umumnya dilakukan melalui rute jaringan lokal asal → jaringan SLJJ (Sambungan langsung jarak jauh) → jaringan sambungan internasional untuk panggilan ke luar (*outgoing*), dan jaringan sambungan internasional → jaringan SLJJ → jaringan lokal tujuan untuk arah sebaliknya (*incoming*). Sedangkan ruting langsung jaringan lokal asal → jaringan sambungan internasional, atau sebaliknya, dapat dilakukan jika penyelenggara jaringan lokal dan penyelenggara jaringan sambungan internasional telah sepakat untuk membuat interkoneksi langsung.

Sesuai kesepakatan antar-penyelenggara, trafik keluar (*outgoing traffic*) yang seharusnya disalurkan melalui jaringan sambungan internasional yang

satu, karena keterbatasan tersedianya sarana dapat dilimpahkan ke jaringan sambungan internasional lain.

Pelaksanaan ruting nasional untuk panggilan internasional (*outgoing*) harus disesuaikan dengan kemauan pelanggan pemanggil, dalam kaitannya dengan penggunaan Prefiks SLI. Gambar dibawah memperlihatkan kemungkinan yang berlaku :

- a. Panggilan tersebut harus disalurkan ke jaringan sambungan internasional yang dipilih oleh pelanggan;
- b. Dalam hal panggilan harus disalurkan melalui jaringan SLJJ, pemilihan jaringan SLJJ dilakukan berdasarkan kesepakatan bisnis antara para penyelenggara jaringan yang terlibat.



Gambar 2.1 : Proses Ruting SLI

Untuk panggilan internasional masuk (*incoming*), dalam hal panggilan harus disalurkan melalui jaringan SLJJ, pemilihan jaringan SLJJ dilakukan berdasarkan kesepakatan bisnis antara para penyelenggara jaringan yang terlibat [1].

2.2 STRATEGI BERSAING

Beberapa definisi strategi antara lain adalah :

Chandler (1962) mendefinisikan strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

Robert Grant mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai berikut :
"Ketika dua perusahaan bersaing (pada pasar dan pelanggan yang sama), satu perusahaan memiliki keunggulan bersaing atas perusahaan lainnya terjadi ketika perusahaan tersebut mendapatkan tingkat keuntungan, atau memiliki potensi untuk mendapatkan laba lebih tinggi."

Salah satu ukuran keberhasilan perusahaan adalah dominasi relatifnya di pasar. Perusahaan menetapkan suatu sasaran yang menyangkut posisi bersaingnya berdasarkan pada penjualan total (**Pearce & Robinson , 1997 ; 281**).

Porter (1985) mengemukakan bahwa strategi merupakan alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.

Pearce & Robinson (1994) mendefinisikan manajemen strategi sebagai berikut :

"Strategic management is defined as the set of decisions and actions that result in the formulation and implementation of plans designed to achieve a company's objectives".

Sedangkan **David Hunger dan Thomas. Wheelan (2000 : 3)** mendefinisikan strategic management sebagai berikut :

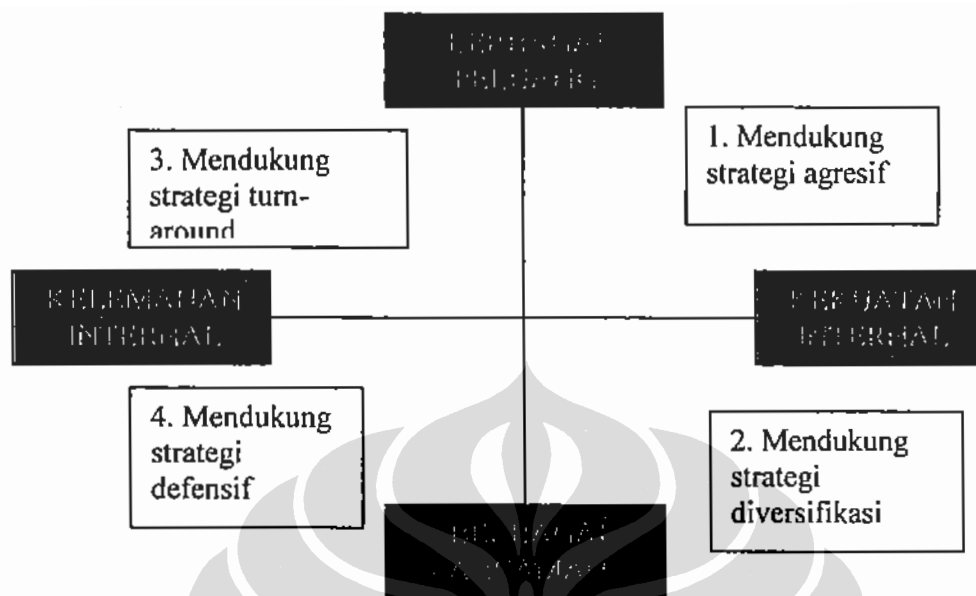
"Strategic Management is that set of managerial decisions and actions that determines the long run performance of a corporations"[14].

Berdasarkan berbagai definisi strategi tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa strategi bersaing adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya untuk meningkatkan keunggulan bersaing, dalam arti penempatan posisi perusahaan dalam persaingan dalam industri untuk memperoleh posisi yang diinginkan dalam memperebutkan *market share*.

2.3 TEORI ANALISA STRATEGI BERSAING

2.3.1 Analisa SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai factor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perlu diadakan analisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal inilah yang disebut dengan analisis situasi [12].



Gambar 2.2 Analisa SWOT

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 diversifikasi (produk/pasar).

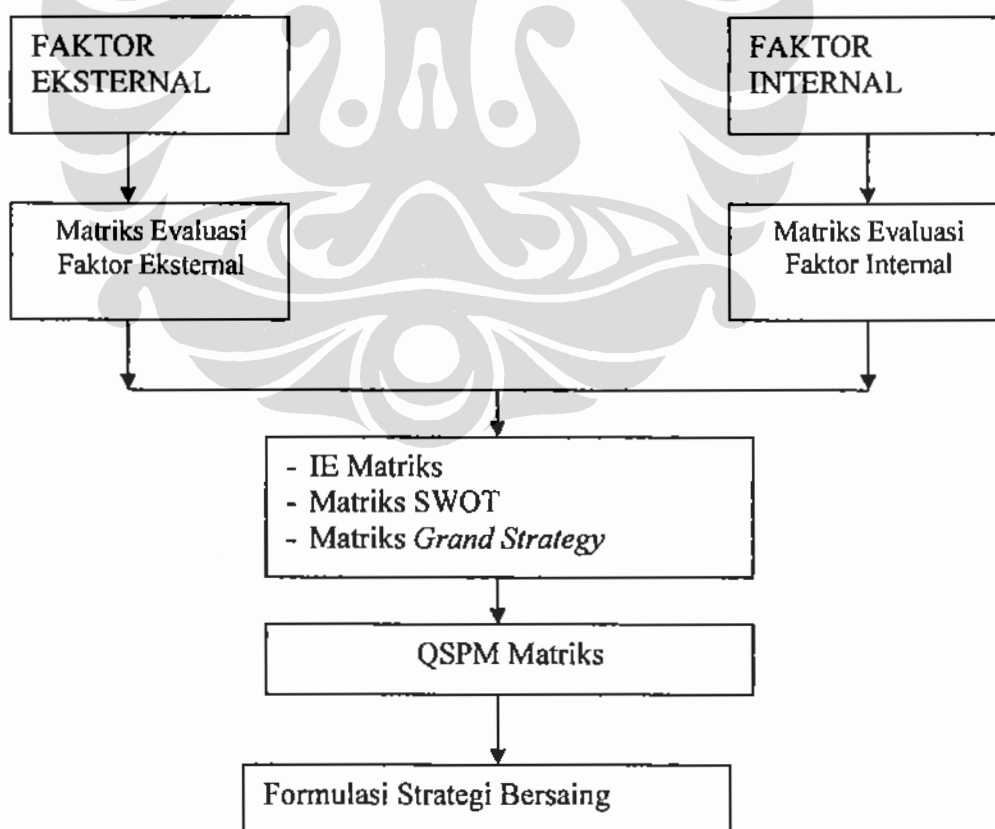
Kuadran 3 : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4 : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Proses penyusunan analisa strategi bersaing PT. Bakrie Telecom dalam bisnis SLI dilakukan melalui tiga tahap analisa, yaitu :

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

2.3.2 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Analisis Strategi Bersaing

Untuk mengetahui strategi yang tepat untuk PT. Bakrie Telecom dalam memasuki ajang persaingan dibidang bisnis SLI dengan dua perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia, maka digunakan beberapa alat analisis strategi, antara lain : Matriks SWOT, Matriks Internal-Eksternal (IE Matriks), Matriks *Grand Strategy* dan *The Quantitive Strategic Planning Matrix (QSPM)* [12].

2.3.2.1 Matrik Faktor Strategi Eksternal

Sebelum membuat matrik faktor strategi eksternal, perlu diketahui terlebih dahulu faktor strategi eksternal. Berikut adalah cara-cara penentuan Faktor Strategi Eksternal :

1. Susun dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
2. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting sampai dengan 0,0 (tidak penting).
3. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.
4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktoryang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
5. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk

membandingkan perusahaan tersebut dengan perusahaan lainnya dalam industri yang sama.

2.3.2.2 Matrik Faktor Strategi Internal

Setelah faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka *Strength and Weakness* perusahaan. Tahapnya adalah :

1. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
2. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi total skor 1,0.
3. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberi skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya.
4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 sampai dengan 1,0.
5. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk

membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

2.3.2.3 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.

Tabel 2.1 Matrik SWOT

IFAS	STRENGTH (S)	WEAKNESSES (W)
EFAS	- Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	- Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREAT (T)	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.3.2.4 Matrik Internal Eksternal

Parameter yang digunakan dalam Matrik Internal Eksternal (IE) meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis yang lebih detail.

		KEKUATAN INTERNAL BISNIS		
		Tinggi	Rata-rata	Lemah
DAYA TARIK INDUSTRI	Tinggi	1 <i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2 <i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi horizontal	3 <i>RETRENCHMENT</i> <i>Turn around</i>
	Sedang	4 <i>STABILITY</i> Hati-hati	5 <i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi horizontal <i>STABILITY</i> Tak ada perubahan profit strategi	6 <i>RETRENCHMENT</i> <i>Captive Company</i> atau <i>Divestment</i>
	Rendah	7 <i>GROWTH</i> Diversifikasi konsentrik	8 <i>GROWTH</i> Difersifikasi konglomerat	9 <i>RETRENCHMENT</i> Bangkut atau likuidasi

Gambar 2.4 Matriks Internal Eksternal

Matrik tersebut dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama yaitu :

- a. *Growth Strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1,2 dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
- b. *Stability Strategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.
- c. *Retrenchment Strategy* (sel 3,6 dan 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

2.3.2.5 Matriks Grand Strategy

Matriks *Grand Strategy* didasarkan atas dua dimensi penilaian yaitu posisi persaingan dan pertumbuhan pasar. Strategi-strategi yang paling sesuai untuk sebuah organisasi dituangkan dalam urutan daya tarik dimasing-masing kuadran.

Perusahaan yang berada dalam Kuadran I berada dalam posisi strategis yang baik sekali. Perusahaan yang berada dalam Kuadran II perlu menilai pendekatan pasar yang digunakan saat ini dengan serius. Sedangkan perusahaan yang berada dalam Kuadran III bersaing dalam industri yang tumbuh lambat dan mempunyai posisi bersaing yang lemah. Sementara perusahaan yang berada dalam Kuadran IV mempunyai posisi bersaing yang kuat namun berada dalam industri yang tumbuh lambat.

2.3.2.6 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

QSPM digunakan untuk segala jenis perusahaan dan terutama digunakan dalam meningkatkan pilihan strategis dalam perusahaan, sebab akan banyak ditemukan faktor kunci dan strategi yang akan diperhitungkan. Berikut ini langkah- langkah pembuatan QSPM :

- a. Susun daftar kunci eksternal (peluang dan ancaman) serta daftar kunci internal (kekuatan dan kelemahan) perusahaan pada kolom kiri dari QSPM. Informasi tersebut diperoleh dari IFE (Matriks Evaluasi Faktor Internal) dan EFE (Matriks Evaluasi Faktor Eksternal) Matrix.
- b. Berikan bobot untuk setiap faktor kritikal keberhasilan internal maupun eksternal, nilai ini sama dengan bobot pada IFE dan EFE Matrix.
- c. Tentukan dan identifikasi alternatif strategi yang dapat dilaksanakan, tuliskan pada baris pertama dari QSPM.
- d. Tentukan *Attractiveness Scores* (AS) sebagai nilai numerik yang menunjukkan *relative attractiveness* terhadap setiap alternatif strategi. AS ditentukan dengan menghitung tiap faktor kunci internal maupun eksternal dalam satu waktu.
- e. Hitung total AS (TAS) dengan mengalikan setiap bobot dengan AS masing-masing. TAS menunjukkan *relative attractiveness* setiap alternatif strategi.
- f. Hitung rata-rata *Total Attractiveness Scores*, masukkan TAS pada setiap kolom strategi. Nilai rata-rata TAS menunjukkan strategi yang paling atraktif.

Alternatif strategi dengan jumlah nilai TAS tertinggi adalah alternatif strategi terbaik, dimana peluang eksternal cukup besar untuk dimanfaatkan dengan menggunakan kekuatan dan kelemahan perusahaan saat ini.