

ANALISIS STRATEGI BERSAING TELKOM DALAM INDUSTRI INTERNET

Thesis
untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S-2

Program Studi Master Business Administration



diajukan oleh
Endi Fitri Herlianto
081279768/PEK/13227

Kepada
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS GADJAH MADA
JAKARTA
2010

ANALISIS STRATEGI BERSAING TELKOM DALAM INDUSTRI INTERNET

yang dipersiapkan dan disusun oleh
Endi Fitri Herlianto
081279768/PEK/13227
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 16 Maret 2011
dan dinyatakan telah lulus memenuhi syarat

Yogyakarta, 16 Maret 2011

Dosen Penguji I

Dosen Penguji II

Budi Santosa, Dr., Bus

Ahmad Djamli, Drs., M.A.

Dosen Pembimbing

Ahmad Djamli, Drs., M.A.

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam thesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka

Yogyakarta, 16 Maret 2011

Endi Fitri Herlianto

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang atas karunia kesehatan dan perkenan-Nya semata, penulis bisa menyelesaikan Thesis ini. Penulis menyadari bahwa penelitian ini tidak akan pernah selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak.

Karena itulah pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Drs Ahmad Djamli MA, selaku Dosen Pembimbing yang telah mengarahkan dan membimbing penulis dalam penulisan Thesis ini.
2. Para Dosen MM UGM atas segala bimbingan dan pengajarannya selama menempuh pendidikan MBA ini.
3. Seluruh rekan-rekan Mahasiswa MM UGM Angkatan AP14A yang telah bersama-sama menempuh pendidikan dengan segala suka dan duka dari mulai Pra-MM September 2008 hingga saat ini, semoga persahabatan kita akan terus berlanjut.
4. Teman-teman Telkom Divisi Infratel khususnya Bidang Business Development yang telah memberikan inspirasi untuk mengikuti pendidikan ini serta Bidang Provisioning tempat sekarang penulis pekerja atas bantuan dan dukungannya.
5. Kepada istri tercinta Diah Irawati dan anak-anak tersayang Ratih dan Herdy yang terus memberikan dukungan, walaupun mengurangi waktu kebersamaan di akhir pekan selama 2 tahunan.

6. Keluarga besar di Medan dan Bandung yang terus memberikan dorongan dan semangat.
7. Dan pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah banyak membantu penulis, semoga Allah SWT membalas kebajikannya.

Akhir kata penulis berharap Thesis ini bisa memberikan wacana keilmuan yang bermanfaat bagi banyak pihak. Terima kasih

Yogyakarta, 16 Maret 2011

Penulis

DAFTAR ISI

Lembar Judul	i
Lembar Pengesahan	ii
Lembar Pernyataan	iii
Kata Pengantar	iv
Daftar Isi	vi
Daftar Tabel	viii
Daftar Gambar	x
Intisari	xi
Abstract	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar belakang	8
1.2 Perumusan masalah	10
1.3 Batasan masalah	10
1.4 Tujuan penelitian	11
1.5 Metodologi penelitian	12
1.6 Manfaat penelitian	12
1.7 Sistematika penulisan	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1 Model penyusunan strategi	14
2.2 Analisis PEST	16

2.3 Analisis lingkungan industri	17
2.4 Analisis kapabilitas internal	19
2.5 Analisis keunggulan kompetitif	20
2.6 Pemilihan strategi	21
BAB III SEKILAS PT TELKOM	24
3.1 Sejarah singkat	26
3.2 Struktur organisasi	27
3.3 Ikhtiar operasi	28
3.4 Neraca keuangan Telkom	29
3.5 Pangsa pasar Telkom dalam industri telekomunikasi	30
3.6 Broadband internet Telkom	32
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	35
4.1 Analisis pengaruh lingkungan eksternal	36
4.2 Analisis pengaruh lingkungan industri	42
4.3 Faktor Kunci Sukses	48
4.4 Analisis kapabilitas internal	49
4.5 Analisis keunggulan kompetitif	53
4.5.1 Model Organisasi-Industri	53
4.5.2 Model berbasis sumber daya	55
4.5.3 Model gerilya	56
4.6 Pemilihan strategi	57

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	63
5.1 Kesimpulan	63
5.2 Saran	65

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Data Pengguna Internet di Indonesia	3
Tabel 2 Data pengguna Internet di beberapa negara Asia.....	4
Tabel 3 Perbandingan kecepatan bandwidth wireline dan wireless	5
Tabel 4 Jumlah pelanggan telepon di Indonesia	6
Tabel 5 Perbandingan biaya berlangganan internet.....	7
Tabel 6 Sepuluh Web Sites yang paling populer di Indonesia.....	8
Tabel 7 Anak Perusahaan Telkom	25
Tabel 8 Ikhtiar Operasi	28
Tabel 9 Laporan Laba Rugi Konsolidasi	29
Tabel 10 Paket Speedy	33
Tabel 11 Pengaruh PEST terhadap Telkom	41
Tabel 12 Beberapa supplier telekomunikasi	43
Tabel 13 Analisis 5 Forces Porter terhadap TelkomSpeedy	48

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Model penyusunan strategi	15
Gambar 2 Model 5 Forces Porter	17
Gambar 3 Struktur Organisasi Telkom	27
Gambar 4 Produk dan layanan TelkomGroup	30
Gambar 5 Konfigurasi Speedy	33

INTISARI

Perkembangan masyarakat Indonesia dimasa depan akan menuju masyarakat informasi yaitu masyarakat yang menempatkan telekomunikasi sebagai sumber daya strategis dalam melakukan aktivitas sehari-hari. Internet sebagai salah satu media telekomunikasi yang dapat menyediakan layanan *tripleplay* (suara, gambar dan data) akan mengalami peningkatan permintaan yang tinggi karena mendukung dan sesuai dengan gaya hidup masyarakat sekarang dan masa depan.

Pengguna internet di Indonesia akan semakin meningkat dimasa mendatang hal ini ditunjukkan antara lain dengan data pertumbuhan pengguna internet dalam 10 tahun terakhir ini meningkat sebesar 1400% yaitu 2 juta pengguna pada tahun 2000 dan pada tahun 2010 jumlah pengguna internet sudah mencapai 30 juta pengguna.

Telkom sebagai salah satu penyedia layanan internet mempunyai produk yang diberi nama Telkom Speedy yang berbasis *wireline*. Produk ini harus bersaing dengan produk internet lainnya yang disediakan oleh pesaing baik yang berbasis *wireline* maupun *wireless* dengan tingkat persaingan yang tinggi (*hypercompetition*) karena ada 11 operator telekomunikasi yang menyediakan layanan internet.

Penyusunan strategi bersaing yang tepat bagi Telkom untuk menghadapi persaingan di industri internet adalah tujuan dari penelitian ini. Proses penyusunan strategi dimulai dengan analisis lingkungan eksternal dengan menggunakan model PEST dan 5 Forces Porter, sejalan dengan itu dilakukan analisis lingkungan internal dengan menggunakan model SWOT. Dari analisis tersebut menjadi masukan dan pertimbangan dalam menyusun strategi bersaing yang tepat dengan menggunakan model strategi bersaing Porter (1980) dan tambahan strategi yang dikembangkan oleh Treacy dan Wiserma (1997).

Kata kunci : Internet, Strategi bersaing, Analisis PEST, Porter, SWOT

ABSTRACT

In the future, the development of Indonesian society will be towards the information society where people use telecommunications as a strategic resource in conducting their daily activities. Internet as a telecommunications medium that provides tripleplay services (voice, image and data) will experience a high increase in demand to support and fit the present and future lifestyle

Internet users in Indonesia will increase significantly. The fact shows that the growth of Internet users for the last 10 years increased by 1400% from 2 million users in 2000 to 30 million users in 2010.

Telkom as one of internet service providers have a wireline based product called Telkom Speedy. This product must compete with similar products from competitors. Since there are 11 telecom providers in Indonesia, the competition is very intense (hypercompetition).

Determining an appropriate competitive strategy for Telkom to face competition in the Internet industry is the goal of this research. The strategy formulation begins with an analysis of the external environment using PESTS and 5 Forces model Porter. In line with that process an internal environmental analysis is also conducted using the SWOT model and the outcome will be used as the consideration in formulating appropriate competitive strategies using competitive strategy model, Porter (1980) and an additional strategy developed by Treacy and Wiserna (1997).

Keywords: Internet, Competitive Strategy, PEST analysis, Porter, SWOT

BAB I

PENGANTAR

Perkembangan sosial masyarakat Indonesia dimasa depan akan menuju masyarakat informasi yaitu masyarakat yang menempatkan telekomunikasi sebagai sumber daya strategis dalam melakukan aktivitas sehari-hari. Oleh karena itu maka permintaan akan layanan telekomunikasi baik dari sisi jumlah maupun kualitas akan semakin meningkat.

Internet sebagai salah satu media telekomunikasi akan mengalami tingkat permintaan yang tinggi karena kemampuan dan fasilitas yang ada di internet memungkinkan untuk menyalurkan semua media lainnya seperti suara (*voice*), data dan video atau yang sering disebut sebagai *Tripleplay*. Dengan kemampuan internet seperti itu maka semua kebutuhan masyarakat untuk berkomunikasi dapat terpenuhi mulai dari layanan telepon, menonton video hingga pertukaran data, sehingga dapat dikatakan bahwa internet akan menjadi pondasi atau dasar dari sistem telekomunikasi sekarang dan dimasa datang.

Kondisi masyarakat diatas tergambar dalam kegiatan sosial masyarakat sehari-hari dimana banyaknya masyarakat dari semua kalangan baik anak-anak, remaja maupun dewasa yang mengakses internet baik untuk mencari informasi dengan melihat situs tertentu atau berkomunikasi dengan media *chatting* atau *social networking* lainnya. Layanan internet saat ini dapat diakses melalui

perangkat *handphone* seperti *blackberry* ataupun melalui *personal computer* yang dilakukan baik di kantor, rumah, atau secara *mobile* maupun di warung internet.

Secara fungsi atau aplikasi layanan internet dapat dikelompokkan menjadi sebagai berikut (Rainer and Turban, 2009) :

- *Discovery*, yaitu internet membantu untuk menemukan informasi melalui *search engine* maupun *portal*. Saat ini hampir semua informasi dengan mudah ditemukan di internet termasuk juga informasi yang berbahasa asing dengan mudah diterjemahkan kedalam bahasa sendiri.
- *Communication*, internet menyediakan fasilitas untuk berkomunikasi dalam bentuk email, *call center* dan *chat room*. Dengan internet maka cara berkomunikasi menjadi lebih mudah dan relatif lebih murah dibandingkan dengan sistem sebelumnya.
- *Collaboration*, internet membantu dalam pekerjaan yang melibatkan banyak orang melalui cara yang lebih mudah dan murah yaitu dengan menggunakan:
 - *Virtual office* yaitu yang memungkinkan pegawai untuk bekerja dari mana saja dengan bantuan internet dengan cara mengakses server yang berada di kantor sehingga seolah-olah sedang bekerja di kantor.
 - *Virtual meeting* dengan media *video conference* sehingga untuk melaksanakan rapat tidak perlu bertemu secara fisik.
 - *Surveilenace* untuk memantau kondisi suatu wilayah atau lalu lintas di jalan raya dengan internet yang terkoneksi ke webcam.

Dimasa depan aplikasi yang bertumpu kepada layanan internet akan semakin banyak termasuk untuk hiburan yaitu dengan layanan IP-TV (*Internet Protocol – TV*) dimana saluran TV dan Video akan dilewatkan melalui jaringan internet, semuanya itu akan memudahkan bagi masyarakat dalam kegiatan sehari-hari dan sekaligus menjadi peluang bagi operator penyedia jasa internet untuk memperbesar pangsa pasarnya.

Data pertumbuhan pengguna internet di Indonesia sudah menunjukkan kearah seperti yang digambarkan dalam alinea diatas, yaitu masyarakat informasi karena pertumbuhan pengguna internet di Indonesia sangat mengesankan seperti yang ditunjukkan pada tabel 1 berikut ini.

Tabel 1 Data Pengguna Internet di Indonesia

Year	Users	Population	% Penetration
2000	2,000,000	206,264,595	0.97%
2007	20,000,000	224,481,720	8.91%
2008	25,000,000	237,512,355	10.53%
2009	30,000,000	240,271,522	12.49%
2010	30,000,000	242,968,342	12.35%

Sumber : www.internetworldstats.com

Dari tabel diatas dapat dihitung dalam kurun waktu 10 tahun (2000-2010) terjadi pertumbuhan pengguna internet yang signifikan yaitu 2 juta pada tahun 2000 menjadi 30 juta pengguna pada tahun 2010 atau sebesar 1400%. Namun demikian jika dilihat dari angka penetrasi pengguna internet yaitu jumlah pengguna internet dibagi dengan total jumlah penduduk, masih rendah yaitu 12,35%, artinya baru 12,35% penduduk Indonesia yang menggunakan Internet. Sebagai perbandingan

pada tabel 2 digambarkan jumlah pengguna dan penetrasi internet di beberapa negara Asia.

Tabel 2 Data pengguna Internet di beberapa negara Asia

Country	Users	Population	% Penetration
China	420,000,000	1,330,141,295	31.58%
India	81,000,000	1,173,108,018	6.90%
Japan	99,143,700	126,804,433	78.19%
Hongkong	4,878,713	7,089,705	68.81%
Malaysia	16,902,600	26,160,256	64.61%
Thailand	17,486,400	66,404,688	26.33%
Singapore	3,658,400	4,701,069	77.82%

Sumber : www.internetworldstats.com

Tabel 2 menunjukkan bahwa tingkat penetrasi internet di wilayah Asia bervariasi, untuk negara-negara maju seperti Jepang atau Singapore tingkat penetrasinya sudah diatas 70% . Sedangkan Thailand dan China tingkat penetrasinya diantara 20% dan 30 % sehingga kondisi ini jika dibandingkan dengan penetrasi pengguna internet di Indonesia yang masih 12,35% memberikan gambaran bahwa peluang untuk meningkatkan penetrasi pengguna internet di Indonesia masih terbuka cukup lebar.

Secara teknis internet dapat dilayani baik dengan infrastruktur berbasis *wireline* maupun *wireless*. Sistem *wireline* adalah dengan menggunakan jaringan kabel yang tergelar sampai ke rumah pelanggan. Sistem ini mempunyai keunggulan yaitu dapat menyalurkan lebih besar *bandwidth* serta lebih stabil untuk digunakan sebagai infrastruktur internet. Sedangkan sistem *wireless* adalah menggunakan sistem radio seperti yang dipakai pada sistem *cellular* baik berbasis GSM maupun CDMA. Sistem ini mempunyai keunggulan dalam hal

kecepatan dan kemudahan penyediaan layanan internet karena tidak perlu menyediakan akses ke pelanggan namun sistem ini memiliki kelemahan yaitu terjadinya *sharing resources* diantara pengguna, sehingga apabila makin banyak pengguna pada suatu wilayah maka kecepatan akses internetnya akan semakin menurun. Perbandingan kecepatan antara *wireline* dan *wireless* digambarkan dalam tabel 3 berikut.

Tabel 3 Perbandingan kecepatan bandwidth wireline dan wireless

System		Media	Max Speed
DSLAM	Digital Subscriber Line Access Multiplexer	Wireline	25 Mbps
GPON	Gigabit-capable Passive Optical Network	Wireline	2.4 Gbps
3G	Third Generation	Wireless	384Kbps
HSDPA	High Speed Downlink Packet Access	Wireless	3.7 Mbps
HSPA+	Evolved High Speed Packet Access	Wireless	56 Mbps
WiMax	Worldwide Interoperability for Microwave Access	Wireless	70 Mbps

Sumber id.wikipedia.org

Jika ditinjau dari sisi kecepatan akses layanan internet dapat dikelompokkan menjadi 2 kelompok yaitu *narrowband* internet dan *broadband* internet, yang pertama mempunyai kecepatan maksimal 64 kbps sedangkan *broadband* internet mempunyai kecepatan diatas 64 kbps yaitu 384 kbps, 512 kbps, 1 Mbps dan 2 Mbps. Layanan *narrowband* internet sudah mulai ditinggalkan oleh pengguna karena kecepatan aksesnya tidak memadai (lambat) untuk mengakses situs-situs yang ada saat ini dan beralih ke *broadband* internet yang lebih cepat. Contoh layanan *narrowband* internet adalah produk TelkomNetInstan yang cukup populer dan berhasil pada 5 tahun lalu namun saat ini sudah mulai ditinggalkan oleh pelanggan.

Mengingat bahwa internet juga dapat menggunakan infrastruktur wireless maka peluang untuk peningkatan jumlah pengguna internet juga didukung dengan faktor aksesibilitas masyarakat Indonesia terhadap telepon khususnya yang berbasis *wireless* baik yang dengan sistem GSM (*Global System Mobile*) maupun sistem CDMA (*Code Division Multiple Acces*) yang sudah mencapai 196 juta seperti terlihat pada tabel 4, karena dengan menambahkan *modem* dan komputer pada *wireline* telepon maka pelanggan sudah dapat menggunakan internet. Sedangkan pada *wireless* dapat langsung menggunakan internet pada layar *hand phone* atau memfungsikan *hand phone* sebagai modem.

Tabel 4 Jumlah pelanggan telepon di Indonesia

	Operator	Produk	Wireless		Wireline	Total
			Cellular	Fixed Wireless	Fixed	
1	Telkomsel	HALO, AS, Simpati	81,600,000			81,600,000
2	Indosat	IM3, Matrix, Mentari	33,136,515		525,391	33,661,906
3	Excelcom	XL	31,400,000			31,400,000
4	Telkom	Flexi		13,500,000	8,377,000	21,877,000
5	Bakrie Telkom	Esia		10,600,000		10,600,000
6	Hutchison	3	6,400,000			6,400,000
7	Natrindo	Axis	5,000,000			5,000,000
8	Mobile-8	Fren, Hapi	2,700,000	300000		3,000,000
9	Smart Telecom	Smart	2,000,000			2,000,000
10	Sampoerna Telekom	Ceria		780,000		780,000
			162,236,515	25,180,000	8,902,391	196,318,906

Sumber: id.wikipedia.org dan data internal Telkom, posisi data akhir 2009

Pada tabel 4 dapat dilihat bahwa Telkomsel merupakan operator telekomunikasi terbesar di Indonesia dan disusul oleh Indosat dan Excelcom, semua operator 3 besar tersebut berbasis Cellular. Sedangkan yang berbasis Fixed Wireless adalah Telkom dan disusul oleh Bakrie Telkom.

Persaingan dari sisi harga (*price*) layanan internet, menunjukkan tingkat persaingan yang tidak terlalu dominan karena data yang ada menunjukkan bahwa dari segi harga masing-masing produk tersebut hampir sama untuk kecepatan akses yang sama, khusus untuk internet berbasis wireline tergantung kepada ketersediaan jaringan yang ada, sehingga harga tidak begitu berpengaruh artinya walaupun harganya murah namun apabila tidak ada jaringan maka tidak dilayani. Tabel 5 menggambarkan perbandingan harga layanan internet untuk beberapa operator.

Tabel 5 Perbandingan biaya berlangganan internet

<i>Wireline</i>			<i>Wireless</i>		
	Rp per bulan	Kbps		Rp per bulan	Kbps
Telkom-Speedy	295,000	512	Telkomsel-Flash	125,000	256
Indosat	350,000	512	Indosat-Broom	175,000	256
First media	195,000	512	XL	150,000	256

Sumber: www.telkomspeedy.com, www.indosat.com, www.firstmedia.com, posisi data Agustus 2010

Jika dilihat dari pola atau perilaku pelanggan internet Indonesia maka 80% mengakses situs yang berada diluar negeri seperti data pada tabel 6 yang menunjukkan bahwa dari 10 situs yang terpopuler diakses oleh pengguna Internet Indonesia, 8 situs diantaranya berada di luar negeri (global internet) dengan situs *facebook* dan *google* yang paling banyak diakses. Sehingga gambaran ini menjadi faktor mengapa layanan internet di Indonesia masih relatif mahal karena ISP harus menyewa link internasional agar dapat terkoneksi ke situs-situs yang

berada diluar negeri. Namun demikian dimasa depan kondisi ini akan sedikit berubah karena akan semakin banyaknya situs-situs didalam negeri (*local content*) sehingga penggunaan internet Indonesia tidak perlu mengakses situs yang berada diluar negeri untuk mendapatkan informasi dan juga banyaknya situs luar negeri seperti seperti *google* atau *yahoo* yang memasang server di Indonesia, sehingga dapat menghemat biaya karena tidak memerlukan banyak jaringan internasional.

Tabel 6 Sepuluh Web Sites yang paling populer di Indonesia

1	Facebook	A social utility that connects people, to keep up with friends, upload photos, share links and videos
2	Google.co.id	
3	Yahoo	Personalized content and search options. Chatrooms, free e-mail, clubs, and pager
4	Google.com	Enables users to search the Web, Usenet, and images. Features include PageRank, caching and translation of results, and an option to find similar pages. The company's focus is developing search technology
5	Blogger.com	Free, automated weblog publishing tool that sends updates to a site via FTP
6	YouTube	YouTube is a way to get your videos to the people who matter to you. Upload, tag and share your videos worldwide
7	WordPress.com	Free blogs managed by the developers of the WordPress software. Includes custom design templates, integrated statistics, automatic spam protection and other features
8	Kaskus	Forum komunitas online dengan anggota dari berbagai negara dan memiliki beragam topik diskusi dalam Bahasa Indonesia dan Inggris
9	Detik.com	Portal berisi berita aktual, artikel, dan fasilitas online
10	4shared	A simple and easy-to-use service offering free online files storage and sharing accessible worldwide

Sumber : www.alexa.com

1.1 Latar belakang

Masih terbukanya peluang pertumbuhan pengguna internet di Indonesia sesuai dengan tabel 1 membuat bermunculan operator-operator penyedia jasa internet (*ISP- internet service provider*) mulai dari yang berskala lokal hingga berskala nasional dimana masing-masing menawarkan pelayanan yang lebih baik baik dari segi harga, kualitas dan pelayanan. Kondisi dan situasi ini membuat pada

wilayah-wilayah tertentu misalnya di Jakarta terjadi persaingan yang cukup ketat diantara penyedia jasa internet. ISP yang berskala nasional umumnya berasal dari operator telekomunikasi yang awalnya menyediakan layanan suara dan sms (*short message service*) kemudian menambahkan layanan internet pada infrastruktur yang sudah ada. Sedangkan ISP lokal umumnya merupakan menjadi *reseller* dari ISP nasional dengan melayani kelompok tertentu.

Telkom sebagai salah satu penyedia layanan internet mempunyai produk yang diberi nama TelkomSpeedy dengan jumlah pelanggan sebesar 1,6 juta pelanggan posisi desember 2010 (www.telkom.co.id). Produk ini menggunakan *wireline* dengan teknologi DSLAM (*Digital Subscriber Line Access Multiplexer*) dimana seperti diuraikan sebelumnya sistem ini memiliki keunggulan dibandingkan dengan operator lainnya yang menggunakan sistem *wireless*.

Faktor keunggulan Telkom lainnya adalah jumlah kabel telepon yang menuju ke rumah-rumah yang dimiliki Telkom saat ini ada sekitar 9 juta kabel cukup besar jika dibandingkan dengan operator terdekat yang mempunyai jaringan kabel yaitu Indosat yang hanya mempunyai 500 ribu kabel. Kondisi saat ini juga sulit bagi operator untuk memperluas jaringan kabel karena disamping lebih mahal juga kesulitan dalam hal perizinan.

Mengingat sifat layanan internet yang dapat berjalan dengan infrastruktur *wireline* dan *wireless* maka medan persaingan antar ISP juga menjadi meluas yaitu antara internet berbasis *wireline* dan *wireless*, jumlah pelanggan GSM dan

CDMA yang sudah sedemikian besar dibandingkan dengan jumlah pelanggan telepon tetap seperti terlihat pada tabel 4, membuat Telkom mendapat persaingan yang ketat dengan para operator GSM dan CDMA yang mempunyai keunggulan dari segi kemudahan untuk berlangganan karena tidak memerlukan jaringan kabel.

1.2 Perumusan masalah

Sesuai dengan visi Telkom “To become a leading Telecommunication, Information, Media & Edutainment (TIME) provider in the region”, maka Telkom juga berusaha merebut pangsa pasar internet sebesar-besarnya. Peluang untuk memperbesar pangsa pasar internet di Indonesia masih terbuka namun demikian tingkat persaingan antar operator penyedia internet di Indonesia juga akan semakin meningkat, disisi lain kapabilitas internal Telkom memang mempunyai keunggulan di beberapa aspek namun demikian keunggulan tersebut tetap harus terus disesuaikan dengan dinamika lingkungan tersebut.

Untuk itulah diperlukan strategi yang tepat bagi Telkom agar kapabilitas internal dan keunggulan bersaing mampu untuk mengatasi dinamika lingkungan luar dan industri sehingga bisa bersaing dan unggul dibandingkan dengan pesaing. Strategi tersebut juga memungkinkan Telkom untuk selalu beradaptasi dan meningkatkan nilai keunggulannya terhadap pesaing.

1.3 Batasan masalah

Banyak aspek yang bisa dibahas dalam industri internet mulai dari sistem pemasaran, sistem quality of service hingga penyediaan infrastruktur. Namun

dalam penelitian ini dibatasi pada strategi bersaing Telkom dengan operator telekomunikasi lainnya dalam penyediaan layanan internet. Strategi bersaing dalam hal bagaimana memposisikan dan membuat produk internet Telkom lebih baik terhadap pesaing baik dalam hal biaya, kualitas dan pendekatannya terhadap pelanggan.

1.4 Tujuan penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah merumuskan strategi yang tepat untuk Telkom dalam bersaing dan unggul dalam industri internet di Indonesia. Rumuskan strategi tersebut akan didapat melalui tahapan sebagai berikut:

- Melakukan analisis lingkungan luar baik yang bersifat umum berkaitan dengan PEST (Politik, Ekonomi, Sosial dan Teknologi) maupun lingkungan industri untuk menemukenali faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman bagi Telkom dalam melakukan usaha di industri internet.
- Melakukan analisis *key success factor*. Analisis ini diperlukan untuk memberikan gambaran faktor-faktor apa saja yang menjadi kunci sukses dan perlu dipertimbangkan bagi untuk suatu perusahaan agar dapat sukses dan berhasil dalam industri internet.
- Melakukan analisis kapabilitas internal untuk menemukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan Telkom untuk bersaing dalam industri internet.

- Melakukan analisis *competitive advantage* terhadap kapabilitas internal yang unggul yang dimiliki oleh Telkom, sehingga keunggulan tersebut dapat terus dipertahankan dan ditingkatkan.
- Melakukan pemilihan strategi yang dirumuskan dengan mempertimbangkan semua analisis di atas sehingga diharapkan tidak ada lagi faktor yang terlewatkan.

1.5 Metodologi penelitian

Metodologi penelitian menggunakan model penyusunan strategi yang terdapat dalam buku-buku rujukan termasuk tahapan-tahapan dalam penyusunan strategi. Setiap tahapan dilakukan analisis dengan berdasarkan pengamatan dan penilaian yang ada pada industri internet. Untuk mendukung analisis digunakan data-data yang bersumber dari internet.

1.6 Manfaat penelitian

Dengan adanya penelitian ini maka akan memberikan data, analisa, gambaran serta strategi bersaing kepada manajemen Telkom, termasuk didalamnya kondisi dan situasi industri internet di Indonesia dalam hal peluang dan pesaing serta kapabilitas internal yang dapat terus untuk ditingkatkan.

Selanjutnya hal-hal di atas akan menjadi masukan dan diharapkan dapat memudahkan manajemen Telkom dalam mengambil keputusan untuk menggunakan strategi yang disarankan atau memodifikasi strategi sesuai dengan

pandangan manajemen sehingga ditemukan strategi terbaik yang dapat diterapkan sehingga dapat bersaing dan unggul dalam industri internet.

1.7 Sistematika Penulisan

Bab I Pendahuluan

Membahas tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, metodologi penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Berisi tentang landasan teori dan konsep yang digunakan untuk mendukung penelitian ini.

Bab III Sekilas PT Telkom

Membahas mengenai gambaran umum PT Telkom sebagai tempat dilakukannya penelitian.

Bab IV Analisis dan Pembahasan

Berisi hasil analisis yang dilakukan terhadap industri internet dikaitkan dengan pemilihan strategi bersaing yang tepat bagi Telkom.

Bab V Kesimpulan dan Saran

Berisi kesimpulan yang merupakan tujuan dari penelitian ini yang rangkum dalam strategi bersaing Telkom dalam industri internet serta saran yang dapat diberikan untuk manajemen Telkom dan peneliti selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Managemen perusahaan saat ini didalam menghadapi pasar yang dinamis paling tidak menghadapi tiga pertanyaan mendasar yang berkaitan dengan perusahaannya yaitu (Thompson, et al. 2010) :

- Bagaimana kondisi perusahaan saat ini ?
- Mau kemana perusahaan akan dibawa dan apa tujuannya ?
- Bagaimana caranya menuju kesana ?

Untuk menjawab pertanyaan tersebut maka managemen perusahaan harus memilih strategi (cara) yang tepat untuk dapat membawa perusahaan mencapai tujuannya.

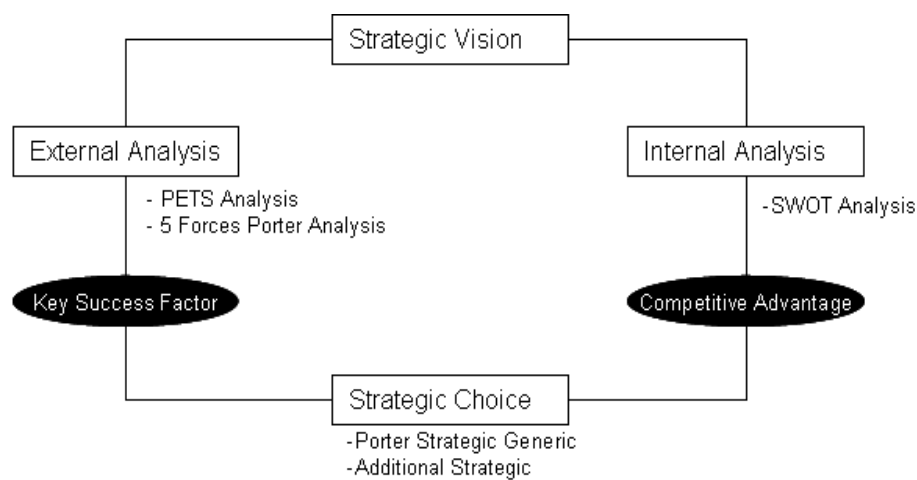
Sehingga salah satu definisi manajemen strategi adalah aktivitas yang berkualitas dan pendekatan bisnis yang dilakukan oleh perusahaan dalam rangka untuk meningkatkan pertumbuhan perusahaan, menarik lebih banyak pelanggan, sukses dan menang dalam persaingan, melaksanakan operasi dengan baik dan mencapai performansi perusahaan sesuai target (Thompson, et al. 2010).

1.8 Model penyusunan strategi

Model penyusunan strategi adalah dengan mempertimbangkan faktor lingkungan eksternal, lingkungan industri dan kapabilitas internal perusahaan dan selanjutnya disusun strategi yang tepat dan sesuai. Ada banyak model yang dapat

digunakan untuk penyusunan strategi perusahaan, namun dalam tesis ini akan digunakan model penyusunan strategi yang secara umum diambil dari Gatner Model (devonenterpriseearchitects.wordpress.com) dan dikombinasikan dengan Andrew's Strategy Framework (Ghemawat, 2010), seperti digambarkan dalam berikut ini.

Gambar 1 Model penyusunan strategi



Sumber diolah dari Gatner Model dan Andrew's Strategy Framework

Model penyusunan strategi dimulai dari perumusan visi atau tujuan yang hendak dicapai dari suatu strategi. Selanjutnya dilakukan analisis eksternal dengan metode PEST (*Political, Economic, Social dan Technology*) yang membantu perusahaan menyusun gambaran yang komprehensif dan logis mengenai lingkungan dari berbagai aspek (Kuncoro, 2006). Sedangkan analisis lingkungan industri menggunakan metode 5 Forces Porter untuk melihat tekanan (*forces*) yang dihadapi perusahaan dalam lima perspektif. Dari kedua analisis tersebut akan didapatkan *key success factor* atau faktor kunci keberhasilan agar perusahaan dapat sukses bersaing dalam suatu industri.

Bersamaan dengan itu dilakukan analisis kapabilitas internal dengan menggunakan metode SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity dan Treats*) khususnya untuk mengetahui kekuatan perusahaan atau *competitive advantage* dan kelemahan perusahaan. Kedua analisis tersebut (eksternal dan internal) akan dipakai untuk menyusun strategi berdasarkan strategi generik yang dikembangkan oleh Porter dan strategi tambahan lainnya yang relevan dan menunjang.

1.9 Analisis PEST

Pengaruh PEST terhadap perusahaan dapat disebut juga sebagai lingkungan makro (*macroenvironment*) (Thompson, et al. 2010), yang mempengaruhi perusahaan dalam bentuk antara lain:

- Dari sisi politik berupa kebijakan yang dibuat oleh pemerintah (*regulator*) sehingga perusahaan harus mengikuti kebijakan yang berlaku meskipun kebijakan tersebut diperkirakan akan merugikan perusahaan, sehingga perusahaan perlu mengantisipasinya.
- Dari sisi ekonomi, perusahaan dapat memperkirakan perkembangan ekonomi dunia dan negara berdasarkan perkiraan parameter-parameter yang diumumkan oleh pemerintah seperti suku bunga, inflasi dll. Sehingga perusahaan dapat memperkirakan antara lain jumlah barang dan jasa yang harus diproduksi.
- Dari sisi sosial, perusahaan mendapatkan gambaran kecenderungan yang berlaku di masyarakat misalnya akan makin banyak masyarakat yang menggunakan internet untuk mendapatkan informasi sehingga dengan

kecenderungan ini maka perusahaan dapat mempersiapkan jasa dan produk yang sesuai.

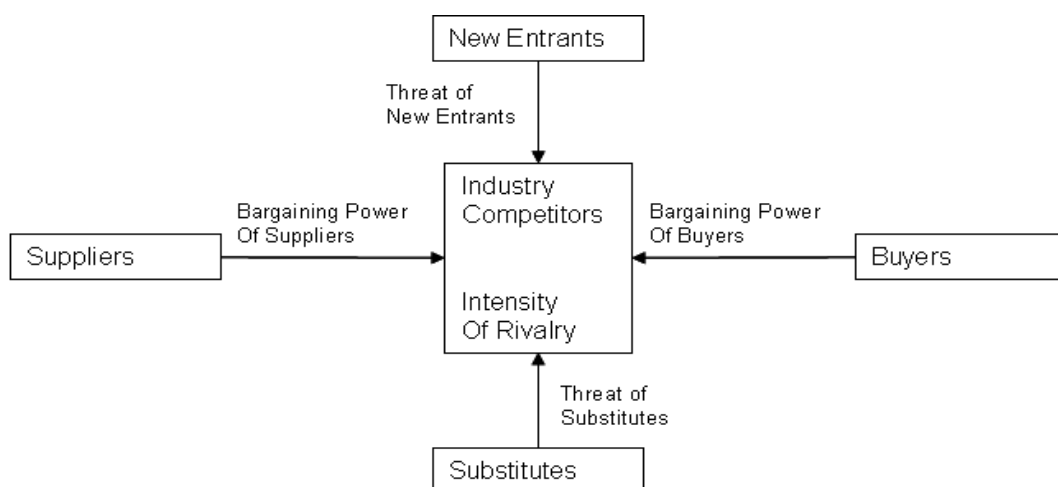
- Dari sisi teknologi dengan adanya temuan teknologi baru yang mempunyai kapasitas dan kecepatan yang lebih baik serta waktu munculnya teknologi tersebut akan semakin cepat sehingga menuntut perusahaan harus berhati-hati dalam menerapkan teknologi baru.

Dengan adanya pengaruh lingkungan makro tersebut akan berdampak kepada terbentuknya bidang kompetisi yang baru (*new competitive landscape*) yang berbeda dari sebelumnya.

1.10 Analisis lingkungan Industri

Analisis lingkungan industri menggunakan alat analisis model lima kekuatan (*five forces model*) yang dikembangkan oleh Porter (Porter, 1976) seperti ditunjukkan pada gambar 3 berikut.

Gambar 2 Model 5 Forces Porter



Sumber: Porter (1976)

Lima kekuatan persaingan tersebut adalah :

- Persaingan antara pesaing dalam industri yang sama (*rivalry among competition*). Persaingan dalam bidang ini yang merupakan inti dari persaingan karena masing-masing perusahaan berusaha untuk mengguguli perusahaan pesaingnya. Pada aspek ini akan berpengaruh jumlah dan kesetaraan pesaing dan juga tingkat pertumbuhan industri.
- Ancaman masuknya pendatang baru (*threat of entry*). Suatu industri yang menawarkan keuntungan (*return*) yang tinggi akan mengundang perusahaan baru untuk masuk kedalam industri tersebut. Sehingga secara makro akan membuat persaingan menjadi lebih ketat dan akan berakibat pada penurunan keuntungan pada semua perusahaan di industri tersebut.
- Ancaman barang substitusi (*threat of substitutions*). Produk substitusi merupakan barang atau jasa yang dapat menggantikan produk sejenis, misalnya informasi yang disampaikan melalui telepon dapat digantikan dengan sms ataupun chatting. Tingkat substitusinya dipengaruhi oleh faktor antara lain harga dan biaya pengalihan.
- Daya tawar pembeli (*bargaining power of buyers*). Faktor ini merupakan hal penting karena kepuasan pelanggan dalam membeli merupakan kunci sukses suatu perusahaan. Adapun faktor yang mempengaruhinya adalah pangsa pembeli yang besar, banyaknya produk substitusi dan biaya pengalihan produk yang kecil.

- Daya tawar penjual (*bargaining power of suppliers*). Dipengaruhi faktor jumlah pemasok dan barang atau jasa yang disediakan oleh pemasok. Makin sedikit pemasok maka makin kuat ancamannya terhadap perusahaan.

1.11 Analisis kapabilitas internal

Analisis kapabilitas internal menggunakan metode SWOT yaitu dengan melihat kekuatan dan kelemahan yang ada didalam perusahaan. Sedangkan peluang dan ancaman adalah faktor yang berasal dari luar perusahaan (Hutabarat dan Huseini, 2006).

Penjabaran SWOT (Thompson, et al. 2010) adalah sebagai berikut:

- a. *Strengths* atau kekuatan didapat dari sumber daya yang ada pada perusahaan yang membuat perusahaan lebih unggul dibandingkan dengan pesaing. Sumber daya tersebut termasuk manusia, teknologi, asset, proses kerja dll.
- b. *Weaknesses* atau kelemahan bersumber sama seperti faktor kekuatan yang membuat perusahaan dinilai lebih lemah dibandingkan dengan pesaing.
- c. *Opportunities* atau peluang adalah kesempatan perusahaan untuk berkembang dikaitkan dengan faktor yang berasal dari luar seperti seperti regulasi, perubahan gaya hidup masyarakat, adanya pesaing baru dll.
- d. *Threats* atau ancaman adalah segala ancaman yang membahayakan kelangsungan bisnis perusahaan yang bersumber sama dengan faktor peluang.

Dengan analisis SWOT tersebut maka dapat dilihat apakah posisi bisnis perusahaan mempunyai fundamental yang sehat atau tidak. Analisis ini berprinsip

bahwa strategi harus sesuai (*fit*) antara kapabilitas sumber daya perusahaan dengan situasi lingkungannya (*eksternal*) (Assen, et al. 2009) . Sehingga ketepatan untuk memahami kapabilitas sumber daya perusahaan dan kekurangannya, peluang pasar dan ancaman luar adalah sangat penting untuk membuat strategi yang baik.

1.12 Analisis keunggulan kompetitif

Untuk menganalisa keunggulan kompetitif maka menggunakan tiga pendekatan atau model yaitu (Kuncoro, 2006):

- Model organisasi industri (*Industrial Organization* atau *I/O*).
- Model berbasis sumber daya (*Resource-Based View* atau *RBV*).
- Model Gerilya (*Guerilla*) .

Pendekatan *I/O* berasal dari paradigma *Structure-Conduct-Performance* (SCP) yang lebih menekan kepada struktur industri atau daya tarik lingkungan eksternal dan bukan karakteristik internal perusahaan. Struktur industri sendiri terdiri dari teknologi, konsentrasi dan kondisi pasar (Baye, 2009), sedangkan *Conduct* adalah bagaimana perusahaan mengatisipasi pasar dalam hal tarif, iklan investasi dan penelitian dan *Performance* dinyatakan dalam bentuk keuntungan dan kesejahteraan sosial perusahaan akibat pasar.

Adapun strategi yang menggunakan Model *RBV* percaya bahwa kesuksesan suatu perusahaan ditentukan oleh karakteristik yang ada didalam perusahaan itu sendiri. Model ini memfokuskan pada pengembangan dan perolehan sumber daya

(*resources*) dan kapabilitas yang berharga sehingga sulit untuk ditiru oleh pesaing. Menurut perspektif RBV perbedaan dalam kinerja perusahaan disebabkan terutama oleh faktor keunikan sumber daya dan kapabilitas perusahaan dan bukan karena karakteristik struktur industri (Sampurno, 2010).

Sedangkan model gerilya digunakan karena menyadari bahwa keunggulan sumber daya sebagai modal untuk bersaing dan unggul adalah bersifat sementara karena pesaing secara cepat akan dapat meniru keunggulan tersebut. Demikian juga dengan faktor luar seperti struktur pasar juga akan sangat dinamis sehingga tidak bisa diambil sebagai acuan untuk menentukan suatu strategi. Oleh karena itu model gerilya berfokus kepada bagaimana perusahaan dapat segera beradaptasi atau menyesuaikan terhadap perubahan lingkungan.

1.13 Pemilihan Strategi

Menurut Porter ada tiga strategi generik untuk bersaing yang dapat dikembangkan oleh perusahaan yaitu *cost leadership*, diferensiasi dan fokus. Strategi bersaing *cost leadership* berbasis kepada penciptaan produk atau jasa dengan posisi berbiaya rendah dibandingkan dengan pesaingnya. Strategi ini didapat dengan mengendalikan penentu biaya dan mengkonfigurasi ulang *value chain* perusahaan secara efisien sehingga menghasilkan biaya yang rendah.

Sedangkan strategi bersaing diferensiasi mendorong perusahaan untuk menghasilkan produk atau jasa yang berbeda atau unik dan bernilai dibandingkan dengan pesaingnya, sehingga perusahaan dapat menjual dengan harga yang lebih

tinggi (*premium*). Strategi ini didapat dengan cara mencari potensi pada setiap rantai aktivitas perusahaan demikian juga dengan pemakaian bahan baku dan teknologi yang memungkinkan untuk terciptanya produk yang berbeda dan unggul dibandingkan dengan pesaing.

Strategi focus mengarahkan perusahaan agar fokus pada produk yang sempit dalam hal segmen pembeli atau target pasar geografi tertentu yang berbeda dengan dua strategi sebelumnya yang beroperasi pada pasar yang luas. Dalam implementasinya perusahaan dapat mengkombinasikan ketiga strategi tersebut yaitu fokus pada *cost leadership* dan differensiasi.

Strategi tambahan yang relevan untuk digunakan adalah seperti yang didefinisikan oleh Treacy dan Wiserma yaitu:

- *Operational Excellence* yaitu bagaimana perusahaan dapat membuat produk atau jasa yang murah dan berkualitas yang ditandai dengan *hassle free service*. Hal ini bisa dicapai dengan cara antara lain bisnis proses yang efisien dan efektif serta kepedulian dari karyawan untuk melakukan pekerjaan dan memproduksi secara efisien sehingga bisa mengurangi biaya produksi.
- *Product Leadership* dengan cara menawarkan produk atau jasa yang mempunyai performansi yang baik. Untuk menghasilkan kondisi ini maka pada perusahaan tersebut harus dikembangkan sifat inovasi diantara karyawan serta menciptakan sistem penghargaan agar iklim inovasi dapat berkembang. Dengan adanya inovasi yang baik maka perusahaan akan selalu mendapatkan produk yang unggul.

- *Customer Intimacy* yaitu dengan cara memberikan layanan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pelanggan. Khususnya untuk pelanggan yang memberikan kontribusi terbesar bagi perusahaan perlu diketahui secara detail kebutuhannya dan selanjutnya untuk dipenuhi.

BAB III

SEKILAS PT TELKOM

PT Telkom Indonesia adalah salah satu perusahaan publik yang terpandang baik di Indonesia maupun dikawasan regional Asia Pasifik. Adapun visi Telkom adalah “ *To become a leading Telecommunication, Information, Media & Edutainment (TIME) provider in the region*” dengan visi tersebut maka Telkom bergerak dalam industri yang berkaitan dengan telekomunikasi dan informasi dengan produk yang lengkap mulai dari telepon, internet, TV berlanggan hingga konten internet khususnya yang terkait dengan pendidikan.

Sedangkan misi Telkom adalah sebagai berikut:

- *To provide one stop TIME services with excellent quality & competitive price*
- *To be the role model as the Best Managed Indonesian Corporation*

Misi ini secara umum mengandung arti Telkom akan menyediakan layanan TIME dengan kualitas terbaik dan harga yang bersaing sedangkan misi kedua adalah menjadi model bagi pengelolaan korporasi yang baik.

Dengan visi dan misi tersebut Telkom mempunyai *strategic objective* yaitu *Creating superior position by strengthening legacy and growing new wave business to achieve 60% of industry revenue in 2015*. Artinya secara umum adalah bahwa pada tahun 2015 Telkom menargetkan 60% pendapatan dari industri TIME.

Dengan portofolio TIME tersebut maka Telkom mempunyai bidang usaha yang tersebar sesuai dengan portofolio tersebut dimana bidang usaha tersebut dijalankan baik oleh Telkom sendiri maupun oleh anak perusahaan yang tergabung dalam TelkomGroup.

Saat ini dalam TelkomGroup terdapat 15 anak perusahaan dengan kepemilikan saham mulai dari 5% sampai 100% dimana diantara anak perusahaan tersebut ada yang dibuat sendiri dari awal ataupun melalui proses *merger* dan *akuisisi* dari perusahaan yang sudah ada sebelumnya. Adapun daftar perusahaan yang bergabung dalam TelkomGroup seperti terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel 7 Anak Perusahaan Telkom

No	Nama			Kepemilikan (%)
1	Telkomsel	Telekomunikasi Selular	Telekomunikasi selular	65
2	Metra	Multimedia Nusantara	Jasa telekomunikasi/ multimedia	100
3	TII	Telekomunikasi Indonesia Internasional	Jasa telekomunikasi internasional	100
4	Pramindo	Pramindo Ikat Nusantara	Jasa dan pembangunan telekomunikasi	100
5	Infomedia	Infomedia Nusantara	Jasa data dan informasi penyedia data	100
6	Dayamitra	Dayamitra Telekomunikasi	Telekomunikasi	100
7	Indonusa	Indonusa Telemedia	TV berlangganan	100
8	GSD	Graha Sarana Duta	Properti	99.99
9	Napsindo	Napsindo Primatel Internasional	Network Access Point	60
10	Sigma	Sigma Cipta Caraka	Jasa teknologi informasi	80
11	TII-Singapore	TII-Singapore	Jasa telekomunikasi internasional	100
12	Balebat	Balebat Dedikasi Prima	Percetakan	100
13	Finnet	Finnet Indonesia	Data dan komunikasi perbankan	60
14	Patrakom	Patra Telekomunikasi Indonesia	Layanan satelit	40
15	CSM	Citra Sari Makmur	Layanan satelit	25
16	PSN	Pasifik Satelit Nusantara	Layanan satelit	22.38
17	BBT	Batam Bintang Telekomunikasi	Telekomunikasi di Batam	5
18	Bangtelindo	Pembangunan Telekomunikasi Indonesia	Jasa konstruksi	2.11

Sumber laporan tahunan Telkom 2009

1.14 Sejarah singkat

Telkom saat ini berusia 153 tahun yang dihitung dari hari lahirnya Telkom pada tanggal 23 Oktober 1856 dimana pada tanggal tersebut untuk pertama kalinya pengoperasian layanan jasa telekomunikasi di Indonesia. Dalam proses ini, Kepala Dinas Telegraf Pemerintah Hindia Belanda, Ir.Groll yang berada di Batavia Centrum (Jakarta Kota) mengirimkan berita kepada Gubernur Jenderal C.F.Pahud yang berada di Buitenzorg (Bogor) melalui perangkat telegraph elektromagnetik.

Telkom telah beberapa kali berganti nama pada tahun 1965 bernama PN Telekomunikasi. Pada tahun 1974 PN Telekomunikasi oleh pemerintah waktu itu dibagi menjadi 2 perusahaan milik negara yaitu Perumtel (Perusahaan Umum Telekomunikasi) dan PT INTI (Industri Telekomunikasi) yang bergerak dalam industri pembuatan perangkat telekomunikasi dan pada tahun 1991 Perumtel berubah nama menjadi Telkom.

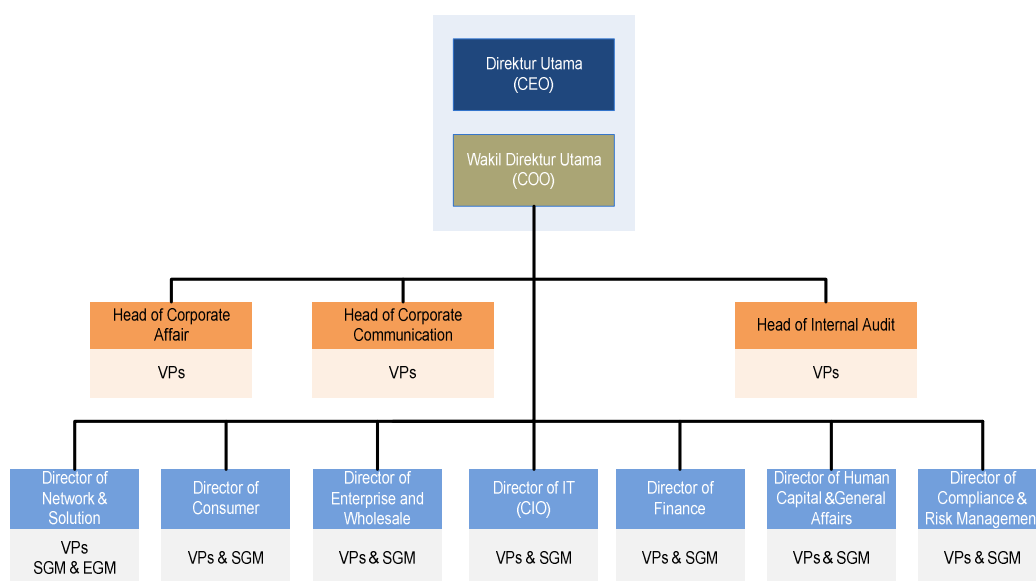
Pada Nopember 1995 Telkom melaksanakan IPO (*Initial Public Offering*) dengan jumlah saham yang dijual kepada publik adalah sebanyak 20% sedangkan 80% masih dimiliki oleh pemerintah. Setelah beberapa kali mengalami restrukturisasi saham maka posisi kepemilikan saham saat ini adalah 52,5% dimiliki pemerintah dan sisanya 47,5% dimiliki oleh publik. Saham Telkom tercatat di Bursa Efek Indonesia dan NYSE (*New York Stock Exchange*) dan LSE (*London Stock Exchange*) dan Bursa Efek Tokyo dalam bentuk *Public Offering Without Listing*. Pada saat IPO saham Telkom diperdagangkan dalam kisaran

3000 rupiah sedangkan saat ini saham Telkom diperdagangkan dalam kisaran 8000 rupiah. Saham Telkom tercatat sebagai salah satu saham yang aktif (*blue chip*) dan mempunyai kapitalisasi yang besar.

1.15 Struktur Organisasi

Struktur organisasi Telkom adalah seperti diperlihatkan pada gambar 2.1 dibawah ini sedangkan untuk struktur di anak perusahaan berbeda-beda sesuai dengan kondisi dan kebutuhan masing-masing.

Gambar 3 Struktur Organisasi Telkom



Sumber: laporan tahunan Telkom 2009

Telkom dipimpin oleh seorang Direktur Utama dan dibantu oleh Wakil Direktur Utama dengan beberapa Direktur dan setiap Direktur dibantu oleh beberapa Vice President (VP) dan Senior General Manager (SGM). Secara umum struktur ini membagi antara peran Delivery Channel (DC) yaitu bidang yang melayani pelanggan baik itu pelanggan retail, corporate customer maupun other licence operator (OLO) dan Produk Owner (PO) yaitu bidang yang menyediakan

infrastruktur layanan serta unit Support seperti Finacial, HR dsb. Sehingga masing-masing bidang dapat fokus kepada pekerjaannya masing-masing.

1.16 Ikhtiar Operasi

Ikhtiar operasi berupa jumlah pelanggan untuk telepon tetap, fixed wireless, seluler dan Broadband Internet dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 8 Ikhtiar Operasi

	2005	2006	2007	2008	2009
Telepon Tetap					
Jumlah pelanggan	8,686	8,709	8,685	8,630	8,377
Fixed Wireless					
Jumlah pelanggan	4,062	4,176	6,363	12,725	15,139
Jumlah BTS (unit)	1,448	1,531	1,911	4,054	5,543
Seluler					
Jumlah pelanggan	24,300	35,600	47,900	65,300	81,600
Jumlah BTS (unit)	9,895	16,057	20,858	26,872	30,992
Broadband Internet					
Jumlah pelanggan	31	93	241	645	1,145

Posisi data bulan Desember

Jumlah pelanggan dalam ribuan

Sumber : Diolah dari data laporan tahunan Telkom 2009

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa jumlah pelanggan telepon tetap tidak banyak berubah sejak tahun 2005 sampai dengan 2009 yaitu dikisaran 8 juta pelanggan, sangat berbeda dengan jumlah pelanggan *Fixed Wireless (Flexi)* dan Seluler yang mengalami pertumbuhan sekitar 300-an persen dalam kurun waktu yang sama. Pertumbuhan terbesar adalah pelanggan Broadband Internet yang meningkat 3000-an persen, hal ini wajar karena broadband internet merupakan

pengembangan teknologi baru dan mendukung gaya hidup masyarakat saat ini yang memerlukan akses internet berkecepatan tinggi.

1.17 Neraca keuangan Telkom

Dari sisi keuangan kinerja Telkom cukup baik sampai dengan desember 2009 total aktiva Perusahaan mencapai 97.560 miliar rupiah atau meningkat 6,9 persen dibandingkan posisi aktiva tahun 2008. Adapun laporan laba rugi konsolidasi seperti ditampilkan pada tabel berikut ini.

Tabel 9 Laporan Laba Rugi Konsolidasi

	2005	2006	2007	2008	2009
Pendapatan					
Telepon tetap	10,781	10,979	11,001	9,730	8,645
Seluler	14,571	20,623	22,638	25,332	27,202
Internet	6,934	9,065	14,684	14,713	18,506
Lain-lain	9,521	10,627	11,117	10,915	10,244
Jumlah pendapatan	41,807	51,294	59,440	60,690	64,597
Beban usaha	24,636	29,701	32,967	38,382	41,994
Laba usaha	17,171	21,593	26,473	22,308	22,603

Posisi data bulan Desember

Angka dalam milyar rupiah

Sumber diolah dari data laporan tahunan Telkom 2009

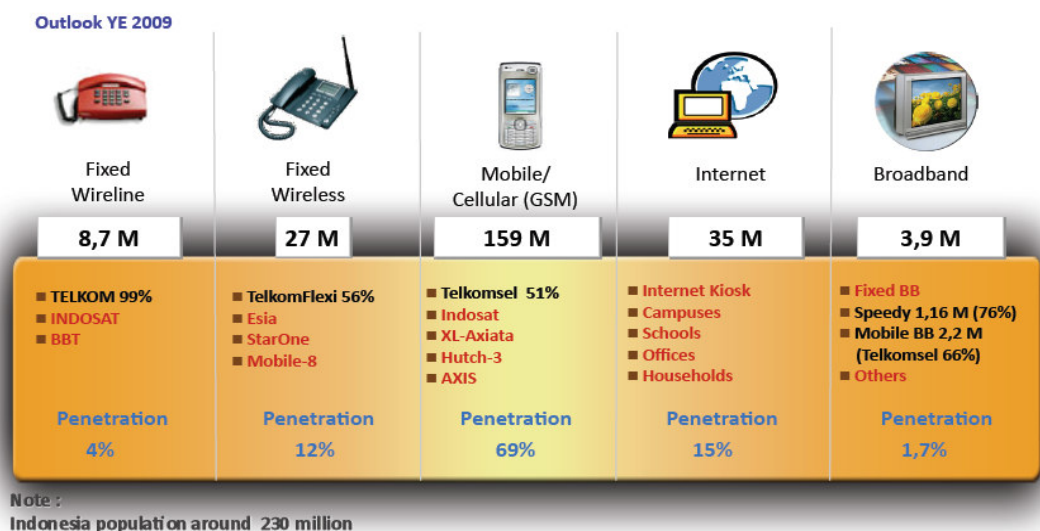
Pada tabel tersebut dapat dilihat secara konsolidasi pendapatan masih tumbuh 6,4 persen (dari 60,690 triliun rupiah menjadi 64,597 triliun rupiah) yang merupakan kontribusi pendapatan seluler yang tumbuh 7,3 persen dan pendapatan internet yang tumbuh 25,7 persen sedangkan yang berkontribusi negatif adalah pendapatan telepon tetap dimana terjadi penurunan 12 persen. Jika dilihat dari beban usaha juga mengalami peningkatan sebesar 9,4 persen. Tabel ini

juga seperti tabel diatas menggambarkan bagaimana kecenderungan masyarakat berkomunikasi dewasa ini yaitu lebih banyak menggunakan seluler dibandingkan dengan telepon tetap.

1.18 Pangsa pasar Telkom dalam industri telekomunikasi

Produk dan layanan TelkomGroup seperti digambarkan dalam gambar berikut ini

Gambar 4 Produk dan layanan TelkomGroup



Untuk produk *Fixed Wireline* atau yang lebih dikenal dengan telepon rumah Telkom menguasai 99% pasar dari 8,7 juta pelanggan. Jumlah pelanggan segment ini tidak bisa bertambah cepat karena untuk membangun jaringan kabel lebih mahal dan susah dibandingkan dengan menggelar jaringan *wireless* demikian juga dengan gaya hidup masyarakat yang sudah mulai meninggalkan cara bertelepon lewat rumah dan sebagai penggantinya menggunakan telepon *mobile*. Namun demikian jaringan kabel yang sudah ada memiliki nilai yang lebih saat ini

karena dapat dipakai untuk *Broadband* Internet apalagi dengan mengganti kabel tembaga yang sudah tua dengan serat optik yang dapat dilewati bandwidth yang lebih besar.

Untuk segment *Fixed Wireless* dengan teknologi CDMA terdapat 27 Juta pelanggan dimana Telkom menguasai 56% pasar dengan produk TelkomFlexi, pada segment ini pasar dibagi terutama dengan Bakrie Telekomunikasi dengan produk Esia. Konsep awal dari adanya *Fixed Wireless* adalah sebagai *complement* dari *Fixed Wireline* yaitu mensiasati mahalnya pembangunan infrastruktur jaringan kabel sehingga dibuat produk yang berbasis *Wireless* dimana dari segi biaya pembangunan jauh lebih murah serta kecepatan dalam waktu pembangunan.

Segment *mobile* dengan teknologi GSM dimana terdapat 159 juta pelanggan merupakan segment yang paling sengit tingkat persaingannya karena struktur pasarnya yang sudah jenuh sehingga terjadi perang harga diantara operator serta rendahnya *switching cost* sehingga dengan mudah pelanggan dapat berpindah dari operator ke operator yang lainnya. Pada segment ini Telkomsel sebagai salah satu anak perusahaan Telkom menguasai 51% pasar, dua terbesar lainnya adalah Indosat dan XL. Kekuatan dari Telkomsel adalah dari luasnya *coverage* yang dimiliki yang dicerminkan dengan banyaknya jumlah BTS hal ini bisa terjadi karena Telkomsel didukung oleh induknya yaitu Telkom yang sudah lebih dahulu ada di banyak tempat di wilayah Indonesia.

Untuk segment Internet terdapat 35 juta pengguna (*user*) walaupun dilain referensi disebutkan 30 juta pengguna yang mengakses internet melalui kantor, kampus, rumah maupun dari warnet. Jadi pada segment ini tidak *related* dengan jumlah koneksi ke infrastruktur internet yang ada artinya satu koneksi internet dapat dipakai secara bersama-sama oleh lebih dari satu pengguna.

Segment Broadband (internet yang mempunyai kecepatan akses diatas 256 kbps). Pada segment ini telah ada 3,9 juta pelanggan dengan pangsa pasar terbesar adalah dengan menggunakan *mobile broadband* sebanyak 2,2 juta pelanggan dan *wireline broadband* dengan jumlah pelanggan 1,1 juta pelanggan. TelkomGroup menjadi leader pada segment ini dengan produk Speedy untuk berbasis *wireline* dan Flash berbasis *wireless*.

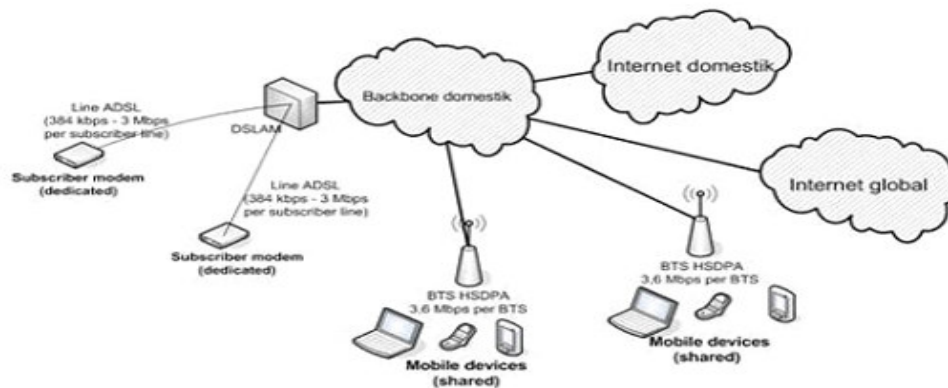
1.19 Broadband Internet Telkom

Sebelum adanya broadband internet Telkom mempunyai produk internet yang disebut dengan TENI (Telkomnet Instant) dengan kecepatan maks 52 kbps namun sejalan dengan perkembangan teknologi dan tuntutan pasar dan pelanggan maka Telkom membuat layanan broadband internet yang diberi nama Speedy. Produk ini berbasis kabel tembaga dengan teknologi ADSL (*Asymmetric Digital Subscriber Line*) dengan konfigurasi seperti pada gambar berikut ini.

Berbeda dengan akses broadband wireless dimana akses ke pelanggan *dishare* dari BTS sedangkan pada Speedy bersifat individual dari modem pelanggan hingga ke node DSLAM (*Digital Subscriber Line Access Module*)

dimana pelanggan menduduki port sendiri yang tetap sehingga dapat menjamin kecepatan. Gambar tersebut juga menggambarkan bahwa seorang pelanggan internet dapat mengakses penyedia informasi (*content provider*) baik yang berada didalam network nasional maupun yang berada di network internasional.

Gambar 5 Konfigurasi Speedy



Sumber: www.telkomspeedy.com

Speedy mempunyai beberapa paket yang dibedakan berdasarkan kecepatan akses yang didapat oleh pelanggan, seperti terdapat pada tabel berikut.

Tabel 10 Paket Speedy

Paket	Line Speed	Bulanan (Rp)	Kuota
Mail	1 Mbps	75,000	15 jam
Chat	1 Mbps	145,000	50 jam
Socialia	384 kbps	195,000	Semi Unlimited
Load	512 kbps	295,000	Semi Unlimited
Familia	1 Mbps	645,000	Unlimited
Executive	2 Mbps	995,000	Unlimited
Biz	3 Mbps	1,695,000	Unlimited

Sumber: www.telkomspeedy.com

Pada tabel pada halaman sebelah dapat dilihat bahwa Speedy dapat melayani mulai 384 kbps yang banyak digunakan untuk pelanggan perumahan hingga kecepatan 3 Mbps yang banyak diperuntukan untuk perkantoran. Adapun jumlah pelanggan Speedy sampai dengan akhir tahun 2009 adalah 1,145 Juta pelanggan sesuai dengan tabel 8 diatas.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Strategi bersaing suatu perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain adalah pengaruh lingkungan eksternal dalam hal ini adalah pengaruh Politik, Ekonomi, Sosial dan Teknologi dan juga pengaruh lingkungan industri dimana perusahaan tersebut berusaha termasuk didalamnya perusahaan pesaing. Disisi lain perusahaan mempunyai kemampuan sumber daya dan kapabilitas internal yang berasal dari *resource* yang berada dalam perusahaan tersebut baik itu yang bersifat fisik seperti orang, mesin dan peralatan maupun yang bersifat non fisik seperti pengetahuan, loyalitas, kerjasama dan koordinasi diantara karyawan. Dengan strategi yang tepat sumber daya dan kapabilitas internal perlu diatur, dikendalikan dan diselaraskan untuk mengantisipasi dan mengambil manfaat dari pengaruh lingkungan sehingga menghasilkan keuntungan bagi perusahaan berupa peningkatan performansi baik dari sisi keuangan maupun non keuangan seperti peningkatan kepuasan pelayanan kepada pelanggan.

Untuk itu maka pada bab ini akan dianalisis pengaruh lingkungan eksternal dan lingkungan industri telekomunikasi terhadap Telkom untuk mengetahui seberapa besar faktor diatas mempengaruhi kinerja bisnis dan performansi Telkom. Juga akan dianalisis kemampuan sumber daya dan kapabilitas internal yang dimiliki Telkom untuk mengetahui kesiapan dan adaptasinya dalam menghadapi pengaruh lingkungan tersebut. Analisis tersebut

dilakukan untuk menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi serta menjadi pertimbangan dalam membuat suatu strategi bersaing yang tepat.

1.20 Analisis Pengaruh lingkungan eksternal

Lingkungan eksternal yang akan dianalisis adalah pengaruh perkembangan dan dinamika PEST (Politik, Ekonomi, Sosial dan Teknologi) yang sedang dan akan terjadi dalam kurun waktu maksimal 5 tahun kedepan.

Politik

Perkembangan politik di Indonesia sejauh ini cukup kondusif, Pemilu Presiden paling dekat akan dilaksanakan pada tahun 2014 momen pemilu perlu diantisipasi karena biasanya setiap ada momen pemilu maka akan terjadi banyak pengerahan massa yang memungkinkan terjadinya perselisihan yang dikuatirkan akan mengganggu keamanan termasuk merusak peralatan telekomunikasi. Sedangkan Pemilihan kepala daerah dan kota akan terus terjadi setiap tahun namun hal ini tidak begitu berpengaruh terhadap perusahaan karena pemilu tersebut bersifat kedaerahan (*local*). Namun disisi lain Pemilu juga membuat penggunaan jasa telekomunikasi semakin meningkat karena kegiatan-kegiatan yang memerlukan koordinasi dan pertukaran data akan semakin meningkat sehingga hal ini perlu diantisipasi.

Pengaruh Politik yang paling berpengaruh terhadap perusahaan adalah dalam hal penerbitan lisensi atau izin usaha, seperti diketahui bahwa dalam industri telekomunikasi lisensi yang diberikan kepada operator telekomunikasi

adalah berdasarkan jasa (layanan) yang akan disediakan oleh operator sehingga terdiri dari beberapa lisensi, seperti lisensi untuk Jartap (Jaringan Tetap), Jarber (Jaringan Bergerak), NAP (*Network Access Provider*), ISP (*Internet Service Provider*) dll. Setiap lisensi harus diajukan ke pemerintah dalam hal ini adalah Departemen Komunikasi dan Informasi (DEKOMINFO) dan untuk beberapa lisensi dilakukan melalui sistem tender. Lisensi terbaru yang dimiliki Telkom adalah untuk layanan BWA (*Broadband Wireless Access*) dengan teknologi Wimax 2,3 Ghz pada Nopember 2009. (www.root.wanxp.net).

Tender pembelian lisensi yang dilakukan oleh pemerintah sejauh ini dilakukan secara transparan sehingga tidak terlalu bermasalah bagi operator telekomunikasi. Namun demikian operator telekomunikasi selalu berpikir ulang untuk membeli lisensi baru mengingat biaya lisensi yang dilelang oleh pemerintah tidaklah murah sedangkan kondisi pasar telekomunikasi sudah *hypercompetition* sehingga operator telekomunikasi khawatir *return* yang akan didapat tidak sesuai dengan harapan.

Ekonomi

Pertumbuhan ekonomi Indonesia untuk tahun 2009 adalah 5,7 persen dan diharapkan pada tahun 2010 pertumbuhan ekonomi mencapai 6,2 persen dan tahun 2011 diperkirakan akan mencapai 6,3 persen (www.presidensby.info). Sedangkan pertumbuhan bidang telekomunikasi selalu diatas pertumbuhan ekonomi dengan perkiraan untuk tahun 2010 adalah 10 hingga 11 persen. Dengan kondisi tersebut maka perkembangan ekonomi akan berpengaruh positif bagi

perkembangan dunia telekomunikasi. Dengan tingkat pertumbuhan seperti diatas maka diharapkan kegiatan ekonomi akan meningkat sehingga akan meningkatkan permintaan akan layanan telekomunikasi.

Disisi lain industri telekomunikasi juga memberikan dampak positif bagi perkembangan pembangunan ekonomi. Hal ini sangat mungkin karena dengan adanya infrastruktur telekomunikasi yang baik maka kegiatan ekonomi akan menjadi:

- Efisien karena arus pertukaran informasi baik suara, video maupun data dapat dilakukan dengan cepat dan murah, sehingga mempermudah produksi dan mengurangi biaya produksi antara lain biaya perjalanan.
- Efektif karena dengan adanya kemudahan dan cukupnya informasi maka pelaku bisnis dapat merencanakan bisnis secara lebih akurat serta pengambilan keputusan secara efektif dan tepat sasaran sehingga mengurangi resiko kegagalan dalam berbisnis.

Sosial

Perkembangan sosial masyarakat Indonesia dimasa depan akan menuju masyarakat informasi yaitu masyarakat yang menempatkan telekomunikasi sebagai sumber daya strategis dalam melakukan aktivitas sehari-hari. Sehingga permintaan akan layanan telekomunikasi baik dari sisi jumlah maupun kualitas akan semakin tinggi. Terciptanya masyarakat informasi ini karena didorong paling tidak oleh tiga hal yaitu:

- Kemajuan teknologi telekomunikasi dan informatika (*technology driven*). Saat ini dengan teknologi yang ada mampu menyediakan semua layanan yang diharapkan oleh masyarakat.
- Globalisasi ekonomi yang menempatkan telekomunikasi sebagai sarana vital bagi industri lainnya, suatu peristiwa disuatu tempat akan segera diketahui dan berpengaruh didaerah lainnya.
- Datangnya masyarakat informasi yang menempatkan informasi menjadi faktor produksi yang amat strategis.

Masyarakat informasi juga akan merubah pola *content* telekomunikasi yang digunakan yaitu dari biasanya berupa media suara menjadi media data baik berupa musik, gambar maupun video dengan jumlah kebutuhan bandwidth yang semakin besar sehingga internet akan menjadi infrastruktur dasar dari semua data tersebut. Pola aksesibilitas juga akan berubah dari pola tetap menjadi pola *mobile* artinya masyarakat akan lebih banyak menggunakan perangkat telekomunikasi bergerak. Demikian juga dengan perangkat pengakses *gadget* akan sangat bervariasi sekali mulai dari *handphone*, *netbook* hingga *notebook*.

Trend masyarakat untuk menggunakan broadband internet dari rumah baik untuk bekerja (*remote office*) ataupun untuk kegiatan sosial juga meningkat hal ini sejalan dengan kondisi seperti:

- Meningkatnya harga bahan bakar kendaraan sehingga untuk menekan biaya sehari-hari masyarakat mengurangi kegiatan untuk berpergian, sebagai gantinya aktivitas dilakukan dengan bantuan internet.

- Jumlah penduduk yang semakin meningkat namun tidak diikuti dengan penambahan jumlah jalan membuat kondisi lalulintas akan semakin ramai dan menyebabkan kemacetan sehingga hal ini membuat masyarakat hanya bepergian untuk sesuatu yang sangat penting.

Teknologi

Perkembangan teknologi dimasa depan akan membuat perangkat mempunyai kemampuan yang lebih besar dan lebih cepat misalnya perangkat transmisi yang tadinya hanya bisa untuk untuk kecepatan 10 Gbps sekarang sudah dapat mentransmisikan 40 Gbps, perkembangan ini berdampak:

- Membuat operator akan lebih mudah untuk melayani permintaan pelanggan yang makin menuntut kecepatan akses yang tinggi.
- Mempercepat *lifetime* produk sejenisnya karena dengan adanya perangkat baru yang mempunyai kemampuan lebih baik maka perangkat lama akan ditinggalkan meskipun tingkat penyusutannya belum habis.
- Menuntut operator harus berhati-hati dalam mengimplementasikan teknologi baru karena kalau salah dalam pemilihan dan implementasi teknologi akan cepat ketinggalan teknologi (*obsolete*).

Dari segi penggunaan daya perangkat juga akan jauh berkurang demikian juga dengan ukuran yang akan semakin mengecil sehingga akan membuat pemakaian sumber energi dan ruangan menjadi lebih efisien dan efektif. Ciri lain dari perangkat telekomunikasi saat ini adalah lebih mengandalkan aspek *software* untuk melakukan konfigurasi terhadap layanan sedangkan aspek *hardware* seperti

module dibuat dengan sistem *plug and play* sehingga apabila terjadi kerusakan tidak diperbaiki namun diganti dengan *module* yang lain. Namun demikian dengan adanya standarisasi perangkat telekomunikasi dan adanya unit *Research & Development* maka perkembangan teknologi ini umumnya dapat diantisipasi oleh operator.

Hasil analisis lingkungan luar dapat disimpulkan seperti pada tabel 10, dimana pengaruh politik mempunyai dampak *low* karena secara sistem untuk penerbitan lisensi penyelenggaraan jasa telekomunikasi telah berjalan baik melalui tender yang terbuka. Sedangkan aspek ekonomi dan sosial sangat berpengaruh terkait dengan meningkatnya kebutuhan masyarakat dan akan berdampak kepada penambahan jumlah pelanggan. Aspek Teknologi dimasukan dalam kategori medium karena walaupun perkembangan teknologi cukup cepat namun Telkom mempunyai unit *Research & Development* yang dapat mengantisipasi perkembangan teknologi tersebut.

Tabel 11 Pengaruh PEST terhadap Telkom

No	Pengaruh	Dampak
1	Politik	low
2	Ekonomi	high
3	Sosial	high
4	Teknologi	medium

1.21 Analisis Pengaruh Lingkungan Industri

Untuk mengetahui pengaruh lingkungan industri terhadap Telkom maka dilakukan analisis terhadap industri telekomunikasi khususnya yang berkaitan dengan tekanan persaingan yang dihadapi oleh produk TelkomSpeedy. Analisis akan menggunakan pola pikir 5 Forces Porter yaitu tekanan yang disebabkan oleh Supplier, Buyer, Produk baik substitusi maupun komplement, Industry rivalry dan masuknya pesaing baru (*Entry*).

Power of input suppliers

Power of input suppliers dapat dikategorikan lemah artinya supplier dalam kondisi *defraction* hal ini dikarenakan perkembangan teknologi saat ini yang ditandai dengan adanya standarisasi protokol sehingga memungkinkan dua perangkat meskipun berbeda supplier untuk terintegrasi dengan mudah, misalnya dalam sistem transmisi telekomunikasi yang berbasiskan kepada TCP/IP (*Transmission Control Protocol/ Internet Protocol*), karena sudah menjadi standart maka tidak ada lagi protokol yang bersifat khusus dan masing-masing supplier dapat melihat kondisi protokol perangkat lawannya. Kondisi ini berbeda dengan 5 tahun yang lalu dimana perangkat sarat dengan protokol yang bersifat *proprietary* sehingga menyulitkan untuk integrasi satu perangkat dengan perangkat lainnya. Hal ini mengakibatkan operator telekomunikasi tergantung kepada satu supplier untuk mengembangkan bisnisnya, karena apabila menggunakan supplier lain maka perangkat yang ada tidak akan bisa terintegrasi.

Kondisi saat ini operator telekomunikasi dengan mudah untuk memilih supplier karena sudah tidak ada masalah dalam integrasi teknik artinya setiap supplier dapat menyediakan perangkat yang diperlukan. Ditambah lagi dengan makin banyaknya supplier yang berasal dari Cina yang mempunyai kekuatan pada harga yang murah sehingga makin memudahkan operator telekomunikasi untuk memilih supplier karena mempunyai banyak pilihan.

Tabel 12 adalah beberapa supplier yang menyediakan perangkat telekomunikasi bagi perusahaan telekomunikasi di Indonesia. Dapat dilihat pada tabel tersebut bahwa semua supplier tersebut dapat menyediakan produk yang sama misalnya *router*, dan *server* dengan berbagai macam kapasitas serta kualitas produk yang hampir sama sehingga memudahkan bagi operator telekomunikasi untuk melakukan pemilihan dan penawaran perangkat.

Tabel 12 Beberapa supplier telekomunikasi

Producer	Country
Juniper	USA
Cisco	USA
Huawei	China
ZTE	China
Nokia Siemens Network	Eropa
Alcatel Lucent	Eropa
Tellabs	Eropa

Power of buyer

Power of buyer kuat karena saat ini pelanggan mempunyai banyak pilihan baik dari segi harga maupun kualitas. Hal ini disebabkan oleh banyaknya operator yang menyediakan layanan yang sejenis dengan harga dan kualitas tidak jauh

berbeda. Kondisi tersebut juga menyebabkan pelanggan dengan mudah pindah dari satu operator ke yang lainnya dengan *switching cost* yang rendah, hal ini dimungkinkan dengan sistem *sim card* yang ada pada *handphone* membuat kemudahan bagi pelanggan untuk pindah operator dengan menggunakan perangkat yang sama.

Adapun kecenderungan pelanggan selular saat ini adalah mencari operator yang memberikan tarif paling murah serta di *bundling* dengan promosi, sehingga ini yang membuat banyaknya terjadi perpindahan pelanggan dari satu operator ke lainnya. Demikian juga dengan pengisian pulsa, pelanggan cenderung mencari pulsa yang bernilai kecil misalnya 5000 rupiah yang terjangkau oleh masyarakat dari semua kalangan.

Dalam hal layanan internet maka pelanggan akan selalu mencari produk yang mempunyai harga lebih murah dan dengan kecepatan akses yang lebih cepat. Umumnya operator baru dapat menyediakan kecepatan akses yang lebih baik hal ini terjadi karena dengan jumlah pelanggan yang masih sedikit kecepatan akses menjadi lebih baik sehingga bagi operator baru dengan mudah akan dengan mudah mencapai jumlah pelanggan tertentu. Namun demikian sejalan dengan meningkatnya jumlah pelanggan maka kecepatan akses akan menurun karena terjadi *sharing resource* di jaringan internet dan apabila itu terjadi maka pelanggan akan mencari operator yang dapat menyediakan layanan yang lebih baik dimana biasanya adalah operator yang baru beroperasi, demikian siklus ini berulang seterusnya.

Namun demikian untuk pelanggan internet yang menggunakan jaringan kabel (*wireline*), power of buyer rendah karena pelanggan tidak bisa untuk pindah ke operator lainnya karena dengan sistem jaringan kabel pelanggan dibatasi oleh jaringan kabel yang sudah ada, sehingga disatu sisi hal ini menguntungkan bagi operator karena walaupun terjadi perpindahan berlangganan adalah pindah ke sistem *wireless* dimana sistem *wireless* yang mempunyai beberapa kelemahan dibandingkan dengan sistem *wireline*.

Product substitutes& complements

Produk Telkom untuk layanan broadband internet adalah TelkomSpeedy yang berbasis *wireline*. Produk ini mempunyai produk substitusi atau pesaing baik dari broadband internet yang berbasis *wireline* maupun yang berbasis *wireless*. Untuk yang berbasis *wireline* pesaing datang dari Firstmedia, namun demikian daya saing dari Firstmedia tidak begitu besar karena produk ini hanya terbatas pada suatu wilayah tertentu. Sedangkan pesaing yang paling besar adalah dari yang berbasis *wireless* karena kemudahannya untuk aktivasi yang dapat dilakukan secara mudah dari *handphone*, sehingga memudahkan pelanggan untuk menggunakannya serta sifat *mobility* yang mendukung gaya hidup pelanggan, sehingga dapat dikatakan bahwa tekanan dari produk substitusi adalah kuat.

Jika dianalisis dari produk komplemen maka layanan internet didukung oleh industri komputer, modem dan *handphone* dan karena produk komplemen

tersebut sudah menjadi komoditas sehingga mudah ditemukan dan diperjual belikan maka tekanan dari produk komplemen adalah rendah.

Industry rivalry

Industry rivalry kuat karena adanya 11 operator telekomunikasi dalam industri yang sudah jenuh yang menyebabkan terjadinya *hypercompetition*, sehingga beberapa operator telekomunikasi mengalami kesulitan untuk mempertahankan tingkat *profitability*. Untuk mengatasi hal ini terjadi kecenderungan konsolidasi pada industri ini dengan cara merger dan akuisisi seperti yang terjadi pada operator Smart dan Fren pada bulan Maret 2010 melakukan merger menjadi SmartFren (www.suarakarya-online.com). Karena dengan konsolidasi tersebut akan terjadi *sharing resources* sehingga terjadi sinergi diantara kedua perusahaan tersebut yang akan menekan biaya produksi dan operasi.

Dari tabel 3 yang terdapat pada bab 1, dapat dilihat struktur pasar industri telekomunikasi di Indonesia berdasarkan *the four-firm concentration ratio* (CR4) yaitu 4 perusahaan terbesar Telkomsel, Indosat, XL dan Telkom mempunyai pelanggan sebanyak 168,5 juta sedangkan jumlah total pelanggan adalah 196,3 juta, sehingga CR4 adalah 0,85 artinya pasar dalam industri ini terkonsentrasi atau dikuasai oleh 4 perusahaan. Sedangkan jika dihitung berdasarkan *Herfindahl-Hirchman index* (HHI) maka akan didapat 2.451 yang berarti persaingan dalam industri ini bersifat oligopoly (Baye, 2009) karena ada beberapa perusahaan (11 perusahaan) yang berusaha pada industri ini.

Entry

Industri telekomunikasi adalah industri yang padat dengan modal dan teknologi sehingga *entry* bagi operator telekomunikasi baru lemah karena untuk menjadi operator telekomunikasi baru harus mempunyai lisensi yang dikeluarkan oleh pemerintah dimana harga lisensi ini tidak murah sebagai contoh harga lisensi 3G yang dilelang oleh pemerintah pada pertengahan 2006 yang berharga minimal 100 milyar rupiah yang pada saat itu dimenangkan oleh Indosat dengan harga 160 milyar rupiah, Telkomsel 218 milyar rupiah dan Excelcom dengan harga 188 milyar rupiah (www.cellular-news.com). Sehingga hanya perusahaan yang bermodal besar yang mampu untuk membelinya. Disisi lain pembelian lisensi tersebut juga mengandung resiko yaitu tingkat pengembalian investasi bisnis tersebut tidak seperti yang diharapkan mengingat situasi pasar yang sudah jenuh.

Masalah penguasaan teknologi tinggi juga menjadi *entry barrier* karena industri telekomunikasi menggunakan teknologi tinggi baik untuk sistem utamanya seperti teknologi transmisi maupun sistem support seperti sistem *billing* yang harus akurat dan sistem pengelolaan pelanggan. Ditambah lagi kecenderungan makin pendeknya usia (*lifetime*) teknologi atau perangkat sehingga perusahaan harus berhati-hati untuk dapat melakukan investasi. Beberapa skema yang digunakan oleh operator untuk mengatasi penguasaan teknologi ini adalah dengan melakukan skema *outsourcing* pengoperasian dan pemeliharaan perangkat sehingga tidak perlu investasi pada sumber daya manusia.

1.22 Faktor Kunci Sukses

Setelah menganalisis lingkungan eksternal khususnya kondisi industri dan pasar maka dapat digambarkan dalam tabel 13 berikut ini.

Tabel 13 Analisis 5 Forces Porter terhadap TelkomSpeedy

No	Forces	Impact
1	Power of input supplier	low
2	Power of buyer	high
3	Product substitutes& complement	high
4	Industry rivalry	high
5	Entry	low

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa terjadi tekanan hampir disemua perspektif kecuali perspektif *power of input supplier* dan *entry*. Sedangkan di tiga perspektif lainnya terjadi tekanan yang tinggi.

Dari analisis diatas dapat ditemukenali faktor kunci sukses operator telekomunikasi untuk dapat berhasil dalam industri telekomunikasi khususnya dalam industri internet maka operator telekomunikasi tersebut harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

- Mempunyai produk atau layanan internet dengan kualitas yang lebih baik dari pesaing. Kualitas yang baik ditunjukkan dalam parameter kecepatan akses dan kestabilan pada saat pelanggan menggunakan layanan internet. Apabila pelanggan menemukan masalah pada saat menggunakan layanan internet maka

dengan mudah akan pindah ke produk internet yang lain misalnya yang berbasis wireless. Hal ini sejalan dengan hasil analisis *power of buyer* dan *product substitutes & complement* yang kuat.

- Mempunyai harga layanan yang minimal sama dengan pesaing, meskipun dari sisi harga tidak banyak berpengaruh karena kondisi harga internet saat ini relatif hampir sama untuk semua operator seperti yang ditunjukkan pada tabel 5. Namun demikian faktor harga tersebut masih ada pengaruhnya dalam masyarakat Indonesia dalam mengambil keputusan untuk membeli atau menggunakan suatu layanan. Hal ini sejalan dengan analisis *rivalry* yang kuat.
- Mempunyai sistem layanan pelanggan yang prima dalam bentuk *contact centre* yang beroperasi 24 jam untuk menerima laporan gangguan dari pelanggan. *Contact Centre* tersebut juga didukung oleh tim penyelesaian gangguan yang handal.

1.23 Analisis Kapabilitas internal

Kapabilitas internal Telkom dalam industri internet dianalisis dengan menggunakan metode SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity and Treats*), dimana dua parameter pertama akan menganalisis kondisi internal perusahaan dari sisi kekuatan yang dimiliki oleh Telkom dan kelemahan yang ada serta dua parameter berikutnya menganalisis pengaruh kondisi eksternal terhadap perusahaan dalam hal peluang dan ancaman yang diperkirakan akan dihadapi oleh Telkom.

Strength

Telkom adalah perusahaan telekomunikasi pertama di Indonesia dengan layanan dasar berbasis suara (*voice*) dengan menggunakan jaringan kabel yang ada dirumah-rumah pelanggan. Untuk membangun jaringan kabel tersebut memerlukan waktu yang lama dan biaya yang tidak murah baik untuk penggalian maupun untuk meterial tembaga yang digunakan sehingga jika diukur dengan situasi sekarang maka sulit bagi operator telekomunikasi lainya untuk membangun jaringan kabel sampai ke rumah-rumah pelanggan.

Saat ini ada 9 juta jaringan kabel Telkom yang menuju ke rumah-rumah sementara operator lain yang mempunyai hal yang sama adalah Indosat dengan 1 juta jaringan kabel sedangkan Firstmedia mempunyai sekitar 300 ribu jaringan kabel. Sisa operator lainnya lebih mengandalkan kepada jaringan berbasis radio (*wireless*) dimana seperti diungkapkan diatas sistem wireless memiliki kelemahan khususnya dari segi kecepatan bandwidth dan kestabilan dibandingkan dengan wireline, karena wireless bersifat *sharing resources* sehingga apabila jumlah pengguna banyak pada satu lokasi maka kecepatannya akan semakin menurun karena bandwidth yang ada dibagi rata dengan semua pelanggan.

Jaringan kabel yang sudah tergelar tersebut selama ini dipakai untuk layanan suara (telepon rumah) namun dengan kemajuan teknologi maka kabel-kabel tersebut saat ini dapat digunakan untuk melayani layanan internet sampai dengan kecepatan 2 Mbps dan apabila jaringan kabel yang ada tersebut di *upgrade* dengan kabel serat optik maka dapat mendukung untuk layanan

broadband internet hingga 100 Mbps, bandingkan dengan operator yang mengandalkan *wireless* maka akan kesulitan untuk mencapai kecepatan tersebut. Proses *upgrade* dari kabel berbahan tembaga menjadi kabel serat optik pada dasarnya tidak memerlukan izin lagi dari pemerintah daerah karena tidak ada kegiatan penggalian karena akan menggunakan jalur yang sudah ada sehingga lebih mudah. Sehingga dapat dikatakan bahwa jaringan kabel ini merupakan kekuatan terbesar dari Telkom untuk dapat memenangkan persaingan dalam industri internet.

Weakness

Kelemahan Telkom adalah dalam hal masih kuatnya birokrasi dalam manajemen dan bisnis proses yang ada sehingga untuk membahas suatu permasalahan harus dilakukan secara berjenjang sesuai dengan hirarki organisasi yang melibatkan banyak unit kerja, hal ini menyebabkan pengambilan keputusan menjadi lambat sementara disisi lain dinamika pasar yang cepat menuntut pengambilan keputusan yang cepat agar tidak kalah oleh pesaing.

Kondisi diatas dapat terjadi karena paling tidak oleh tiga hal yaitu:

- Telkom dengan status BUMN (Badan Usaha Milik Negara) harus mengikuti kaidah-kaidah peraturan yang berlaku dalam pengambilan keputusan dimana disatu sisi baik untuk menjaga kepatuhan dan integritas namun disisi lain menyebabkan lambatnya pengambilan keputusan.

- Dengan *listing* di NYSE maka Telkom juga harus mengikuti peraturan yang berlaku di USA seperti sistem pelaporan serta audit SOX (Sarbanes Oxley Act) yang menuntut sistem pengambilan keputusan yang ketat.
- Organisasi Telkom sedemikian besarnya diseluruh wilayah Indonesia dengan jumlah karyawan sekitar 25.000 sehingga menimbulkan kompleksitas dalam koordinasi.

Opportunity

Kesempatan Telkom untuk dapat lebih berkembang masih cukup luas karena telekomunikasi khususnya internet saat ini dan masa depan sudah menjadi kebutuhan dasar sehingga akan terus diminati oleh masyarakat dan pelanggan untuk mendukung aktivitas sehari-hari dan mendukung gaya hidup.

Layanan internet yang akan berkembang khususnya adalah internet yang mempunyai kemampuan broadband dimana tidak banyak perusahaan yang mempunyai kemampuan ini. Aplikasi-aplikasi internet dimasa depan juga menuntut tersedianya *bandwidth* yang besar sehingga harus didukung dengan broadband internet. Disisi lain kesempatan untuk menambah pelanggan masih terbuka karena masih rendahnya perbandingan antara jumlah penduduk dan pengguna internet sehingga membuat kesempatan Telkom untuk berkembang menambah pelanggan menjadi lebih terbuka.

Treats

Ancaman yang akan dihadapi oleh Telkom khususnya adalah tingkat persaingan yang akan semakin besar dengan sesama operator karena meskipun secara nasional pasar masih terbuka luas namun pada kota-kota besar dimana operator telekomunikasi terkonsentrasi seperti di Jakarta terjadi persaingan yang sangat ketat.

Ancaman lain adalah dari segi teknologi dan *time to market* hal ini terjadi karena perkembangan teknologi sedemikian cepat sehingga Telkom harus berhati-hati dalam menginvestasikan teknologi baru karena dikuatirkan teknologi tersebut akan cepat usang dan digantikan dengan teknologi baru yang lebih baik dan lebih murah. Demikian juga dengan *time to market* dimana faktor masuknya kedalam suatu wilayah akan sangat menentukan karena apabila di daerah tersebut sudah ada operator lain maka akan menyulitkan dalam melakukan penetrasi pasar.

1.24 Analisis keunggulan kompetitif

Setelah dilakukan analisis kapabilitas internal maka dilakukan analisis untuk menemukenali keunggulan kompetitif Telkom dalam industri internet dengan menggunakan model *industrial organization, resource based view* dan gerilya.

4.5.1 Model Organisasi-Industri

Jika dianalisis menggunakan model Organisasi-Industri dengan paradigma *Structure-Conduct-Performance* (SCP) dimana kesuksesan atau peningkatan

performansi perusahaan dipengaruhi oleh struktur industri yang ada. Maka dilihat dari struktur industri telekomunikasi maka peluang untuk peningkatan jumlah pelanggan masih sangat terbuka mengingat persentase pengguna internet di Indonesia masih 12,3% atau 30 juta pengguna. Disisi lain jumlah pengguna telepon baik yang berbasis *wireless* maupun *wireline* sangat tinggi yaitu 196,3 juta pelanggan yang merupakan potensi untuk berlangganan internet.

Jika dilihat dari jumlah pengguna telepon maka dapat dilihat bahwa tingkat persaingan diantara operator sangat tinggi, mengingat pasar yang sudah jenuh sehingga operator kesulitan untuk menambah jumlah pelanggan. Untuk meningkatkan jumlah pelanggan yang dapat dilakukan oleh operator adalah dengan mengakuisisi pelanggan dari operator lain dengan cara memberikan harga dan pelayanan (*gimmnic*) yang lebih baik sehingga pelanggan tertarik untuk pindah ke operator lainnya.

Mengingat secara teknis pengguna telepon baik berbasis *wireline* maupun *wireless* dapat secara otomatis menjadi pengguna internet yaitu dengan mengaktifkan fitur atau fasilitas yang ada di pesawat telepon tersebut maka peluang untuk meningkatkan pengguna internet masih sangat terbuka lebar. Oleh karena itu perlu dilakukannya promosi (*conduct*) yang gencar kesemua wilayah dan semua segmen pelanggan sehingga diharapkan akan makin banyak pelanggan yang akan menggunakan internet. Dengan cara demikian maka performansi perusahaan akan semakin meningkat.

4.5.2 Model berbasis sumber daya

Jika dianalisis dengan model berbasis sumber daya dimana keberhasilan suatu perusahaan banyak ditentukan oleh sumber daya yang ada pada perusahaan tersebut baik sumber daya yang bersifat fisik maupun non-fisik (*intangible*) dan sumber daya tersebut sulit untuk ditiru oleh pesaing baik karena menyangkut biaya maupun waktu yang diperlukan untuk menirunya. Maka layanan internet yang menggunakan jaringan kabel (*wireline*) secara umum lebih unggul dari layanan internet yang berbasis *wireless* khususnya dari segi kecepatan akses yang bisa dicapai serta kestabilan layanan. Sehingga jaringan kabel yang sudah dimiliki oleh Telkom sebanyak 10 juta jaringan kabel menjadi kekuatan Telkom yang sulit untuk ditiru oleh operator lain karena:

- Biaya yang diperlukan untuk membangun jaringan kabel besar karena ada kegiatan pengalihan saluran.
- Tidak semua pemda dan pemkot mau memberikan izin penggalian kabel baru dengan alasan mengganggu lalu lintas dan lingkungan.
- Waktu untuk pengelaran jaringan kabel lama baik karena lamanya proses perizinan dan juga pekerjaannya.

Sehingga dengan kondisi diatas maka memperkuat atau memperbanyak jaringan kabel yang sudah dimiliki Telkom antara lain dengan program *upgrade* menjadi kabel serat optik akan semakin memperkuat posisi Telkom dalam bersaing

4.5.3 Model Gerilya

Model gerilya menekankan kepada strategi yang terus menerus untuk mengantisipasi strategi yang dilakukan oleh pesaing karena model ini mempunyai dasar pemikiran bahwa semua keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan adalah bersifat sementara karena dalam waktu tertentu keunggulan tersebut dapat ditiru oleh pesaing dan menjadi tidak unggul lagi. Hal ini dapat terjadi karena lingkungan eksternal berubah sangat cepat dan radikal baik dalam hal teknologi, kestabilan pasar dan perubahan lainnya yang tidak diperkirakan oleh perusahaan, hal yang sering terjadi pada kondisi pasar *hypercompetition*.

Kondisi industri telekomunikasi di Indonesia dan industri internet secara khusus menggambarkan kondisi pasar *hypercompetition* sehingga model gerilya juga dapat digunakan. Mudrajat Kuncoro mengutip dari D'Aveni bahwa untuk menghadapi situasi seperti diatas maka perusahaan harus mempunyai tiga hal yaitu (1) visi terhadap perubahan dan gangguan (2) kapabilitas dengan mempertahankan dan mengembangkan kapasitas yang fleksible dan cepat merespon setiap perubahan. (3) taktik yang mempengaruhi arah dan gerakan para pesaing.

Sehingga Telkom juga dapat mempraktekan model ini dengan cara terus-menerus mengamati langkah dan tindakan yang dilakukan oleh pesaing dan selanjutnya membuat langkah antisipasi untuk mengungguli pesaing.

1.25 Pemilihan strategi

Setelah melakukan analisis baik eksternal maupun internal serta menemukan *key success factor* dan *competitive advantage* maka selanjutnya adalah dilakukan pemilihan strategi dengan menggunakan strategi generik Porter yaitu *cost leadership*, *differentiation* dan *focus* dan strategic yang sesuai didefinisikan oleh Treacy dan Wiserma dalam hal ini akan menggunakan strategi *Customer Intimacy* karena dua strategi lainnya yaitu *Operational Excellence* dan *Product Leadership* diasumsikan sudah termasuk dalam strategi *cost leadership* dan *differentiation* yang didefinisikan oleh Porter.

Strategi cost leadership

Strategi cost leadership dilakukan dengan mengendalikan penentu biaya dan melakukan kontrol yang ketat terhadap semua pengeluaran dalam aktivitas *value chain* dalam melayani pelanggan broadband internet dengan cara antara lain:

- Mendapatkan perangkat broadband internet yang mempunyai harga kompetitif dan berkualitas serta didukung dengan ketersediaan suku cadang yang cukup. Termasuk perangkat yang ada di pelanggan yaitu modem harus juga terstandarisasi sehingga memudahkan dalam hal instalasi baru dan penanganan gangguan.
- Membeli perangkat infrastruktur internet dalam jumlah banyak untuk memenuhi skala ekonomi sehingga mendapatkan harga yang kompetitif dan selanjutnya dapat menekan harga jual kepada pelanggan.

- Mempunyai mitra lebih dari satu namun kurang dari tiga sehingga terjadi perbandingan harga dan pelayanan yang lebih baik diantara mitra supplier. Mitra juga kurang dari 3 agar tidak mengalami kesulitan dalam hal persediaan suku cadang dan juga personil untuk pengoperasian perangkat.
- Menggunakan link internet global dalam skala ekonomis sehingga akan didapat harga yang kompetitif yaitu dengan menyewa dari perusahaan dalam satu group yaitu Telkom International Indonesia (TII).
- Membuat standarisasi pengawakan personil yang akan mengoperasikan broadband internet sehingga dapat dihitung tingkat efisiensi dan efektifitas sumber daya manusia.
- Memperluas wilayah pemasaran sehingga akan didapat skala ekonomis yang akan berdampak kepada harga yang kompetitif dibandingkan dengan pesaing.

Namun demikian penerapan strategi *cost leadership* juga mengandung resiko sehingga perlu selalu diantisipasi, resiko tersebut adalah sebagai berikut:

- Pesaing melakukan inovasi sehingga aktivitas value chain yang dilakukan menjadi usang dan kehilangan keunggulan misalnya pesaing mendapatkan supplier yang dapat menyediakan barang dengan harga dan kualitas yang lebih baik.
- Karena terlalu berkonsentrasi kepada *cost leadership* perusahaan kehilangan fleksibilitas dalam mengantisipasi dinamika pasar.
- Perusahaan pesaing meniru apa yang dilakukan oleh perusahaan dengan cara yang lebih baik sehingga membuat perusahaan kehilangan daya saing.

Strategi differensiasi

Strategi differensiasi dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan keunikan terhadap pesaing sehingga dengan keunikan tersebut maka perusahaan dapat menawarkan produk dengan harga lebih tinggi. Hal ini akan didapat dengan mengetahui penentu keunikan yang terdapat pada broadband internet Telkom yaitu karena berbasis *wireline* dengan segala kelebihan dan kekurangannya. Sehingga untuk mendapatkan diferensiasi produk adalah dengan memanfaatkan segala kelebihan tersebut. Adapun strategi dapat diterapkan dengan cara diferensiasi adalah :

- Meningkatkan kecepatan akses broadband internet sehingga tidak dapat disaingi oleh broadband internet yang berbasis *wireless*.
- Menciptakan konten yang memerlukan kecepatan akses yang tinggi seperti IP-TV atau game sehingga hanya broadband internet yang berbasis *wireline* yang dapat melayani. Langkah ini sangat penting karena akan memperkuat kekuatan yang sudah dimiliki oleh Telkom.
- Membuat kualitas yang lebih baik yaitu dengan memberikan QoS (Quality of service) yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaing, hal ini dimungkinkan karena berbasis *wireline* tidak terkendala dari sisi infrastruktur. Saat ini QoS untuk Telkomspeedy adalah 1 : 10 artinya seorang yang berlangganan 384 kbps akan mendapatkan kecepatan akses minimal 38,4 kbps dan maksimal 384 kbps. QoS sudah cukup baik dibandingkan dengan pesaing.
- Membuat kerjasama yang kuat dengan supplier sehingga apabila terjadi gangguan di pelanggan akan cepat ditangani serta waktu pengangan gangguan lebih cepat dari pesaing.

- Membuat sistem pengaduan gangguan terpusat (*call center*) yang beroperasi 24 jam setiap hari sehingga sulit disaingi oleh pesaing dan akan meningkatkan kepuasan pelanggan.
- Membuat skema pembayaran yang menarik misalnya dengan skema cicilan serta bonus modem atau tambahan waktu berlangganan.

Seperti juga strategi *cost leadership*, strategi ini juga memiliki resiko yaitu diferensiasi yang tidak mempunyai nilai tambah bagi pelanggan akan merugikan perusahaan. Demikian juga dengan membuat diferensiasi secara berlebihan misalnya dengan memberikan kecepatan akses yang terlalu jauh dari pesaing terdekat akan merugikan perusahaan karena dapat menimbulkan biaya yang tinggi serta diferensiasi yang terlalu banyak dapat menimbulkan kebingungan tersendiri bagi pelanggan dalam menentukan pilihan.

Strategi focus

Strategi focus adalah dengan cara mengoptimalkan kompetensi inti perusahaan untuk melayani kebutuhan pelanggan dalam pasar tertentu (*niche market*) dimana dapat dikategorikan dalam lingkup kelompok pelanggan tertentu misalnya komunitas korea yang menginginkan akses internet langsung kearah negaranya atau dalam wilayah (geografis) tertentu misalnya layanan internet untuk kawasan Indonesia timur. Adapun strategi yang dapat diterapkan adalah dengan membuat paket layanan sebagai berikut:

- Untuk komunitas orang asing di Indonesia dengan cara membuat jalur internet khusus ke negara-negara asal pelanggan dan terkoneksi ke lokal konten negara

tersebut sehingga layanan internet akan lebih cepat dan baik dibandingkan dengan pesaing yang menggunakan jalur umum.

- Komunitas game yang umumnya memerlukan kecepatan akses yang tinggi dan menuju kearah situs-situs game tertentu. Komunitas game dapat di *bundling* dalam bentuk produk warnet (warung internet) yang dilakukan dengan mekanisme waralaba sehingga makin mempercepat penetrasi internet Telkom dan menjadi *entry barrier* bagi pesaing.
- Daerah kawasan timur Indonesia dimana untuk layanan internet hanya bisa dilayani dengan satelit sehingga perlu dibuat paket-paket yang tidak memerlukan akses internet yang besar mengingat keterbatasan infrastruktur telekomunikasi namun dari sisi harga terjangkau oleh masyarakat. Di sisi lain di kawasan industri Indonesia Timur seperti didaerah pertambangan dimungkinkan juga untuk membuat internet dengan kualitas yang baik walaupun dengan harga yang relatif lebih mahal karena didaerah tersebut tidak ada pesaing atau operator yang beroperasi karena terlalu mahal untuk menggelar infrastrukturnya.

Resiko yang mungkin dihadapi dari penerapan strategi ini adalah pesaing dapat lebih fokus lagi pada segment yang lebih sempit misalnya komunitas game pada suatu perumahan sehingga sulit untuk menyainginya. Resiko berikutnya adalah masuknya perusahaan besar yang biasanya bermain dalam pasar yang luas kedalam pasar yang lebih fokus dengan cara membuat produk yang hampir sama namun hal ini kecil terjadi karena Telkom justru perusahaan yang sudah biasa bermain dalam pasar yang luas.

Strategi customer intimacy

Satu tambahan strategi yang penting adalah strategi customer intimacy yaitu dengan cara membuat *call centre* yang beroperasi 24 jam 7 hari seminggu untuk menampung semua keluhan pelanggan baik karena gangguan maupun untuk pelayanan pemasangan baru. Dimana semua keluhan ataupun permintaan tersebut perlu ditindak lanjuti dengan segera dengan cara tersebut maka tingkat kepuasan pelanggan akan semakin tinggi dan akan meningkatkan loyalitas pelanggan.

Faktor yang harus diperhatikan dalam mengoperasikan *call center* adalah tersedianya cukup operator untuk melayani pelanggan sehingga pelanggan tidak perlu terlalu lama untuk mendapatkan layanan dari operator. Hal lain adalah solusi yang cepat dari permasalahan yang dihadapi oleh pelanggan, sehingga *call center* harus didukung oleh *back room* yang dapat memberikan solusi secara cepat termasuk untuk mengunjungi pelanggan yang menghadapi masalah dalam menggunakan internet.

Dengan penerapan strategik diatas maka diharapkan Telkom dapat memenangkan pasar persaingan dalam industri Internet Indonesia.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Setelah melakukan analisis lingkungan eksternal, industri dan kapabilitas internal serta pemilihan strategi bersaing, maka didapat beberapa kesimpulan sesuai dengan tujuan dari penulisan thesis ini yaitu:

1. Peluang industri internet di Indonesia sangat menjanjikan sejalan dengan makin banyaknya masyarakat yang menggunakan internet untuk mendukung aktifitas sehari-hari dalam hal bisnis dan sosial. Sedangkan ancamannya adalah akan makin banyak operator (*Internet Service Provider*) yang akan beroperasi sehingga akan meningkatkan persaingan diantara operator.
2. Faktor kunci sukses dalam industri internet adalah dalam hal kualitas produk yang baik yang diukur dengan kecepatan dan kestabilan akses, harga yang bersaing dan pelayanan yang baik.
3. Kekuatan Telkom adalah dalam hal jaringan kabel yang sudah tersebar di seluruh Indonesia dimana jaringan tersebut sangat baik untuk dipakai menyalurkan layanan broadband internet dibandingkan dengan sistem *wireless*. Sedangkan kelemahannya adalah masih kuatnya birokrasi di manajemen sehingga proses pengambilan keputusan untuk memenangkan persaingan menjadi lambat.

4. Analisis keunggulan kompetitif menggunakan tiga model yaitu:
 - i. Industrial Organization yang menunjukkan bahwa peluang untuk meningkatkan jumlah pelanggan internet masih terbuka lebar karena persentase pengguna internet di Indonesia baru 12,3%.
 - ii. Resource-Based View menggambarkan bahwa Telkom mempunyai kekuatan yaitu dengan telah tergelarnya 10 juta jaringan kabel yang siap untuk dipakai sebagai infrastruktur broadband internet dan sulit untuk disaingi oleh pesaing.
 - iii. Model Gerilya yaitu dengan cara mengantisipasi setiap langkah dan tindakan yang dilakukan oleh pesaing dengan memanfaatkan semua keunggulan yang ada untuk memenangkan persaingan.

5. Dari ketiga analisis diatas maka untuk memenangkan persaingan dalam industri broadband internet maka Telkom sebaiknya menerapkan strategi bersaing sebagai berikut:
 - i. Cost leadership dengan cara membuat produk dan jasa yang mempunyai struktur biaya yang lebih baik dibandingkan dengan pesaing.
 - ii. Differensiasi yaitu dengan membuat layanan internet yang berbeda dari pesaing baik dari segi kualitas, harga maupun layanan.
 - iii. Focus yaitu dengan cara membuat segmentasi pelanggan antara lain berdasarkan komunitas.
 - iv. Customer intimacy dengan cara membuat call center yang beroperasi 24 jam dan didukung dengan jumlah operator yang memadai sehingga akan

lebih memudahkan pelanggan untuk berkomunikasi dalam hal permintaan pelayanan baru, pengaduan gangguan dll.

5.2 Saran

1. Untuk manajemen Telkom

Telkom telah mempunyai potensi sumber daya yang baik sehingga menjadi kekuatan, antara lain dengan telah tersebarnya jaringan akses untuk menguasai pasar broadband internet di Indonesia. Namun demikian kekuatan tersebut perlu untuk terus dipelihara, diperkuat dan dioptimalkan sehingga tetap dapat unggul dibandingkan dengan pesaing. Disisi lain kelemahan yang ada antara lain sistem birokrasi sebagai BUMN, harus terus dicarikan terobosannya misalnya dengan membuat bisnis proses yang efisien dan efektif namun tetap menjaga kepatuhan terhadap peraturan yang ada sehingga sistem birokrasi yang ada tidak mengganggu dalam proses memenangkan persaingan.

2. Untuk peneliti selanjutnya

Ada beberapa metode untuk menemukan strategi yang tepat bagi Telkom dalam memenangkan persaingan dalam industri internet salah satunya adalah dengan menganalisis *value chain* Telkom dalam menyediakan layanan internet. Sehingga metode ini juga menarik untuk dianalisis dimana pada setiap tahapan dilakukan analisis untuk menemukan kekurangan dan melakukan perbaikan sehingga bisa tetap unggul dibandingkan dengan pesaing.

Daftar Pustaka

1. Assen, M., Berg, G. and Pietersma, P., *Key Management Models the 60+ models every manager needs to know*, 2nd edition, Prentice Hall, 2009.
2. Baye M. R., *Managerial Economics and Business Strategy*, McGraw-Hill International Edition, 2009.
3. Ghemawat, P., *Strategy and Business Landscape*, 3rd edition, Pearson, 2010.
4. Hutabarat, J. dan Huseini, M., *Operasionalisasi Strategi*, Elex Media Komputindo, 2006.
5. <http://www.telkom.co.id/ARTelkambahasa.pdf>, diunduh 05/08/2010
6. <http://root.wanxp.net/>, diunduh 10/09/2010
7. http://www.bps.go.id/brs_file/pdb-05nov10.pdf, diunduh 10/09/2010
8. <http://www.alexa.com>, diunduh 01/02/2010
9. <http://www.internetworldstats.com>, diunduh 01/02/2010
10. <http://www.cellular-news.com>, diunduh 01/03/2010
11. <http://www.presidensby.info>, diunduh 05/10/2010
12. <http://www.indosat.com>, diunduh 06/10/2010
13. <http://www.firstmedia.com/>, diunduh 06/10/2010
14. <http://www.telkom.co.id/>, diunduh 06/10/2010
15. <http://www.telkomspeedy.com/> diunduh 06/10/2010
16. http://id.wikipedia.org/wiki/Telekomunikasi_seluler_di_Indonesia, diunduh 10/09/2010
17. <http://devonenterprisearchitects.wordpress.com>, diunduh 10/09/2010

18. Kuncoro, M., *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, Erlangga, 2006.
19. Porter, M. E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, 1980.
20. Rainer, R., K. and Turban, E., *Introduction to Information Systems*, 2nd edition, John Wiley & Sons, Inc, 2009.
21. Sampurno, *Manajemen Stratejik: menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan*, Gadjah Mada University Press, 2010.
22. Thompson, A. A., Strickland III, A. J. and Gamble, J. E., *Crafting and Executing Strategy: The Quest For Competitive Advantage: Concepts and Cases*, Seventeenth Edition, McGraw-Hill, 2010.
23. Treacy, M. and Wiersema, F., *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers Narrow Your Focus, Dominate Your Market*, Addison-Wesley 1997.