

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 PENGENALAN BAB

Dalam hal ini peneliti memaparkan hasil penelitian yang telah dilakukan di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk mengenai evaluasi strategi dalam menghadapi persaingan bisnis. Pada bagian awal bab ini menjelaskan mengenai profil objek peneliti yaitu PT Telkom. Selanjutnya peneliti memaparkan jawaban atas rumusan masalah yang telah ditetapkan berdasarkan data yang diperoleh selama penelitian.

4.2 PAPARAN DATA HASIL PENELITIAN

4.2.1 PROFIL PERUSAHAAN

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk adalah perusahaan yang berdiri pada bidang informasi dan komunikasi serta penyedia jasa dan jaringan Telekomunikasi secara lengkap di Indonesia. Perusahaan yang biasanya dikenal dengan nama Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Ini pada awalnya merupakan “*Post en Telegraafdienst*” yang didirikan pada tahun 1884. Pada tahun 1991, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 25 tahun 1991, status Telkom telah berubah menjadi perseroan terbatas milik negara “Persero” (Hakim, 2011)

Menurut (Rahmawati, 2008) Saat ini, Telkom sebagai perusahaan Telekomunikasi terbesar di Indonesia, dengan jumlah pelanggan telepon yang mencapai 63 juta yang terdiri dari 8,7 Juta pelanggan telepon tidak bergerak kabel, 6,4 pelanggan telepon tidak bergerak nirkabel, dan 47,9 juta pelanggan telepon seluler. Pemegang saham mayoritas Telkom adalah Pemerintah Republik

Indonesia sebesar 52.09%, sedangkan 47.91% sisanya dikuasai oleh publik. Saham Telkom diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan kode “TLKM” dan *New York Stock Exchange* (NYSE) dengan kode “TLK”. Telkom juga menjadi pemegang saham mayoritas di sembilan anak perusahaan, termasuk PT. Telekomunikasi seluler (Telkomsel).

4.2.2 SEJARAH PERUSAHAN

Pada awal tahun 1961 perusahaan yang bergerak pada bidang informasi dan komunikasi ini tidak menjadi satu ruang lingkup tetapi dibagi menjadi beberapa bidang seperti Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel), PN Postel dipecah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos & Giro) dan Perusahaan Negara Telekomunikasi (PN Telekomunikasi). Dan pada tahun 1974 PN Telekomunikasi disesuaikan menjadi Perusahaan Umum Telekomunikasi (Perumtel) yang menyelenggarakan jasa telekomunikasi nasional maupun internasional.

Dalam perjalanannya Telkom Indonesia hampir tidak pernah lepas dari masa disrupsi, namun Telkom Indonesia mampu *sustainable* dan terus tumbuh. Di samping itu terdapat beberapa fase disrupsi atau melakukan inovasi yang akan menggantikan seluruh sistem lama dengan cara-cara baru, yang dialami oleh Telkom Indonesia pada masa itu antara lain:

Fase I :

Pada tahun 1882, kemunculan Telepon menyaingi layanan pos dan telegraf, sering berjalannya waktu telegraf pun terus berkembang semenjak tahun 1856, selain itu terdapat saluran kabel sepanjang 2.700 km yang

mengoneksikan atau menghubungkan pulau Jawa dengan Sumatra, Sulawesi serta Kalimantan. Namun dengan hadirnya telepon mampu memikat masyarakat dan swasta untuk menyelenggarakan bisnis telepon. Oleh karena itu pada tahun 1892, telepon sudah banyak digunakan oleh masyarakat secara interlokal hingga sampai dengan tahun 1929 telepon mampu terkoneksi secara internasional.

Fase II:

Pada tahun 1957, perusahaan-perusahaan Belanda diakuisisi oleh Indonesia dengan dibawah pemerintahan Soekarno pada masa itu yang memiliki visi menjadikan seluruh perusahaan negara menjadi “*public corporation*” terbentuklah salah satu perusahaan yang menjadi lebih modern dan otonom yang sebelumnya bernama Djawatan PTT berubah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel) lalu pemerintah menetapkan PP No. 30 tanggal 6 Juli 1965 (Pendirian Perusahaan Negara Telekomunikasi), dimana setiap perusahaan memiliki fokus masing-masing untuk mengelola portofolio bisnisnya menjadi entitas bisnis di masa depan.

Fase III:

Seiring dengan perkembangan zaman dan teknologi yang ikut berkembang pesat menuntut untuk perusahaan telekomunikasi agar tetap berdaya saing untuk mendapatkan posisi yang istimewa bagi para konsumen, teknologi GSM dan *mobile phone* di tanah air mengancam keberadaan telepon (*fixed line*). Oleh karena itu revolusi seluler pun dilakukan, Telkom Indonesia melakukan *self disruption*. Pada tahun 1995

Telkomsel didirikan dan meluncurkan kartu Halo pascabayar dan dengan siring berjalannya bisnis tersebut hingga pada tahun 1997 jaringan Telkomsel hadir di seluruh provinsi Indonesia. Hingga pada tanggal 14 November 1995 di resmikan PT. Telekomunikasi Indonesia sebagai nama perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia.

Telkom merupakan perusahaan yang menyediakan jasa telepon tetap kabel (*fixed wire line*), Jasa telepon tetap nirkabel (*fixed wireless*), jasa telepon bergerak (*mobile service*). Data atau internet serta jasa multimedia lainnya. Tahun 2001 TELKOM membeli 35% saham Telkomsel dari PT INDOSAT, dimana perusahaan tersebut sebagai bagian dari implementasi restrukturisasi industri jasa telekomunikasi di Indonesia yang ditandai dengan adanya penghapusan kepemilikan bersama dan kepemilikan silang antara TELKOM dan INDOSAT.

Dalam meningkatkan usahanya serta menghadapi persaingan dalam industri yang sejenis, Telkom telah membuka beberapa kantor cabang dan perwakilan yang terdapat di berbagai divisi regional yang terdiri dari : 7 DIVRE yaitu Divre 1 Sumatera, Divre 2 Jakarta, Divre 3 Jawa Barat, Divre 4 Jawa Tengah & DI.Yogyakarta, Divre 5 Jawa Timur, Divre 6 Kalimantan, Divre 7 Kawasan Timur Indonesia. PT. Telkom juga mempunyai beberapa anak perusahaan dibawahnya seperti, Telkomsel, Telkomvision/Indonusa, Infomedia, Graha Sarana Duta/ GSD, Patrakom, Bangtelindo, PT FINNET Indonesia.

4.2.3 VISI DAN MISI PERUSAHAAN

Setiap perusahaan yang bergerak pada bidang penyedia jasa dan khususnya jaringan Telekomunikasi menjamin semua pelanggannya memperoleh layanan terbaik dalam bentuk kemudahan, kualitas produk maupun jaringan disertai harga yang kompetitif. Oleh karena itu setiap perusahaan memiliki visi dan misi tertentu untuk menjamin setiap aktivitas yang dijalankan akan sesuai dengan yang diharapkan. Telkom mempunyai visi yang sudah ditetapkan sejak tahun 2016 lalu yaitu : “*Be The King of Digital in the Region*”. Pada kata “*digital*” dapat menggambarkan bahwa perusahaan tersebut merupakan perusahaan telekomunikasi, kemudian pada kalimat “*be the king*” menggambarkan sebuah posisi yang ingin dicapai, yaitu dengan menjadi sebuah raja layanan telekomunikasi dan digital baik di wilayah, baik di udara, darat maupun laut. Dan “*in the region*” merupakan gambaran dari wilayah itu sendiri.

Visi PT Telkom mampu memberikan gambaran strategik mengenai produk dan jasa yang ditawarkan yaitu produk dan jasa telekomunikasi. Kemudian pasar yang ingin dicapai oleh PT Telkom tidak hanya dalam negeri saja tetapi juga dapat diharapkan melakukan ekspansi ke pasar internasional (luar negeri) serta visi yang diterapkan oleh Telkom sudah digambarkan secara spesifik yaitu dengan menjadi raja telekomunikasi, oleh karena itu setiap manajer akan lebih mudah memahami apa yang harus dilakukan untuk mencapai visi tersebut. Visi Telkom sendiri tidak dibuat untuk berlaku pada segala waktu tetapi diberlakukan sesuai dengan

perubahan pasar, teknologi dan pelanggan di masa depan.

Dengan melihat jaringan Telkom yang menyeluruh di Indonesia dari sabang sampai merauke dengan kualitas yang baik, serta perkembangan Telkom yang terus berkembang dengan melakukan ekspansi di berbagai wilayah yang ada di Indonesia dan menjadi perusahaan telekomunikasi yang paling bernilai di Asia Tenggara. Tujuan untuk menjadi perusahaan komunikasi di wilayah sudah dicapai oleh PT Telkom Indonesia, Tbk. Yaitu dengan menjadi *market leader* dalam industri telekomunikasi di wilayah Indonesia serta wilayah Asia Tenggara. PT Telkom juga memberikan tantangan untuk pencapaian jangka panjang sebagai perusahaan komunikasi yaitu dengan menjadi raja telekomunikasi yang tidak hanya di Indonesia melainkan benua Asia.

Selain mempunyai pandangan atau memiliki tujuan jangka panjang, setiap perusahaan harus melakukan kegiatan atau aktivitas yang mendukung agar tujuan yang menjadi impian pada perusahaan tersebut dapat tercapai yaitu dengan menerapkan sebuah misi. Telkom sendiri mempunyai misi yang diterapkannya yaitu : “*Lead Indonesian Digital Innovation and Globalization*” dengan melihat misi yang diterapkan oleh PT Telkom sudah dapat menggambarkan serta menunjukkan gambaran apa yang akan dicapai oleh Telkom dengan jelas yaitu dengan menjadi pemimpin dalam dunia inovasi digital dan globalisasi. Untuk memperkuat leading position Telkom di industri selular Indonesia. Telkom memiliki inisiatif untuk dapat terus mengoptimalkan bisnis mobile care dan mengakselerasi bisnis mobile

digital. Optimalisasi tersebut dilakukan melalui pengembangan jaringan *mobile broadband* untuk meningkatkan kapabilitas, *coverage*, kapasitas serta kualitas layanan. Sedangkan untuk akselerasi *mobile digital*, telkom melakukan inovasi layanan digital seperti *digital lifestyle*, *mobile payment*, *mobile advertising*, M2M-Lot serta *big data analytic*.

Pernyataan misi Telkom sendiri tidak terlalu berorientasi pada masa depan, karena pada dasarnya Telkom selalu mengikuti perkembangan zaman yang ada, dengan melihat kinerja Telkom di masa sekarang perusahaan tersebut selalu melakukan inovasi serta pembelajaran di setiap aktivitas atau kegiatannya, ditunjukkan dengan bertambahnya konsumen perusahaan serta teknologi yang terus mengikuti perkembangan zaman. Dalam hal ini PT. Telkom melakukan pengembangan dan perluasan bisnis di luar Indonesia untuk dapat memperkuat bisnisnya, memperluas pasarnya, serta membangun sumber daya manusia yang berkelas dunia.

4.2.4 BUDAYA ORGANISASI

Salah satu hal yang penting di dalam sebuah organisasi yaitu budaya organisasi itu sendiri yaitu dengan adanya budaya organisasi yang baik dan tinggi maka perusahaan tersebut dapat memiliki keunggulan bersaing yang lebih baik. Selain itu dengan memperhatikan budaya organisasi pada suatu perusahaan maka akan memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang lebih baik jika dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memperhatikan budaya yang terdapat pada organisasinya. Hal ini ditunjukkan dengan

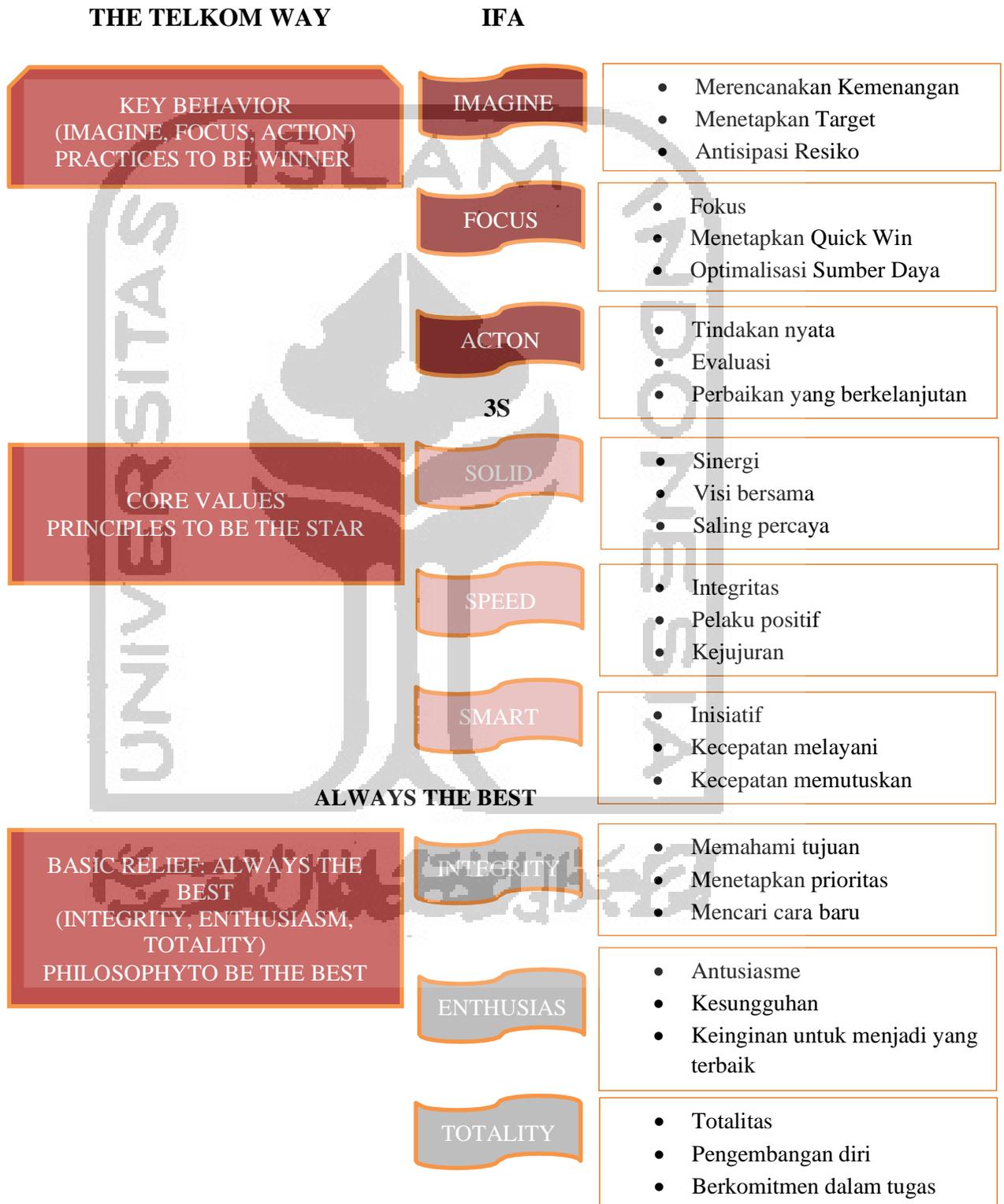
besarnya pengaruh yang disebabkan oleh penerapan budaya itu sendiri, baik itu budaya yang rendah maupun budaya yang tinggi keduanya dapat memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Oleh karena itu PT Telkom menerapkan sebuah budaya organisasi yang akan diterapkannya, dengan maksud agar menjadi pembeda dengan organisasi lainnya yaitu “*The Telkom Way*” merupakan budaya perusahaan atau nilai-nilai perusahaan yang dimiliki oleh Telkom sejak tanggal 10 Juni 2013 yang ditetapkan oleh Direksi melalui surat Keputusan Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk No.PD.201.00/r.00/HK250/COP-B0020000/2013 tentang Arsitektur Kepemimpinan dan Budaya Perusahaan.

Selanjutnya pedoman implementasi Budaya Perusahaan di lingkungan Telkom Group di tetapkan dalam Peraturan Direktur *Human Capital & General Affair* Telkom No.PR.201.01/r.00/HK250/COP-B0400000/2013 mengenai Budaya Perusahaan Telkom Group (PT. Telekomunikasi Indonesia, 2017) Penetapan budaya organisasi yang diterapkan oleh PT Telkom mengacu pada konsep pengelolaan yang ada pada Telkom Group, didasarkan pada elemen 8S yaitu *Spirituality, Style, Shared Values, Strategy, Staff, Skill, System, dan Structure*. Berikut tabel yang menggambarkan budaya organisasi pada PT Telkom, ditunjukkan pada tabel 4.1 dibawah

Tabel 4.1

Formulasi Budaya Perusahaan



Seperti yang diformulasikan diatas bahwa PT Telkom memiliki budaya perusahaan yang jelas, sehingga memiliki arti yang pada dasarnya Telkom akan selalu memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaan. *Always The Best* esensi “Ihsan” yang dalam pengertiannya yang berarti “terbaik”. Setiap insan Telkom Group yang memiliki spirit Ihsan akan selalu memberikan hasil kerja yang lebih baik dari seharusnya. sehingga sikap ihsan secara otomatis akan dilandasi oleh hati yang ikhlas. Ketika setiap aktivitas yang dilakukan adalah bentuk dari ibadah kepada Tuhan Yang Maha Esa.

Always the Best yang mendasari budaya organisasi pada Telkom menuntun setiap insan Telkom Group memiliki integritas (*integrity*), antusiasme (*enthusiasm*), dan totalitas (*totality*). Dengan menunjukkan nilai yang dimiliki oleh Telkom itu sendiri yaitu 3S yakni *Solid, Speed, Smart* yang dapat diuraikan sebagai berikut, “*Solid*” menjelaskan bahwa setiap insan yang berada di dalam Telkom Group harus saling menjaga serta meningkatkan soliditas diantara seluruh insan untuk menjadi satu *Great Team*, dan “*Speed*” dimana seluruh insan Telkom Group harus bekerja dengan cepat dan tepat dalam setiap kesempatan yang ada untuk menghadapi serta memenangkan setiap persaingan bisnis yang ada, serta “*Smart*” dimana segenap insan Telkom Group dituntut untuk bekerja smart, yaitu memahami secara tepat bagaimana sebuah tujuan yang ingin dicapai, dengan menentukan prioritas dan selalu melakukan inovasi baru yang lebih baik untuk mencapai tujuan. Dengan selalu menjaga tingkah laku atau sikap yang diterapkan seperti yang digambarkan oleh tabel diatas, yaitu IFA yakni

Imagine, Focus, Action.

4.2.5 STRUKTUR ORGANISASI

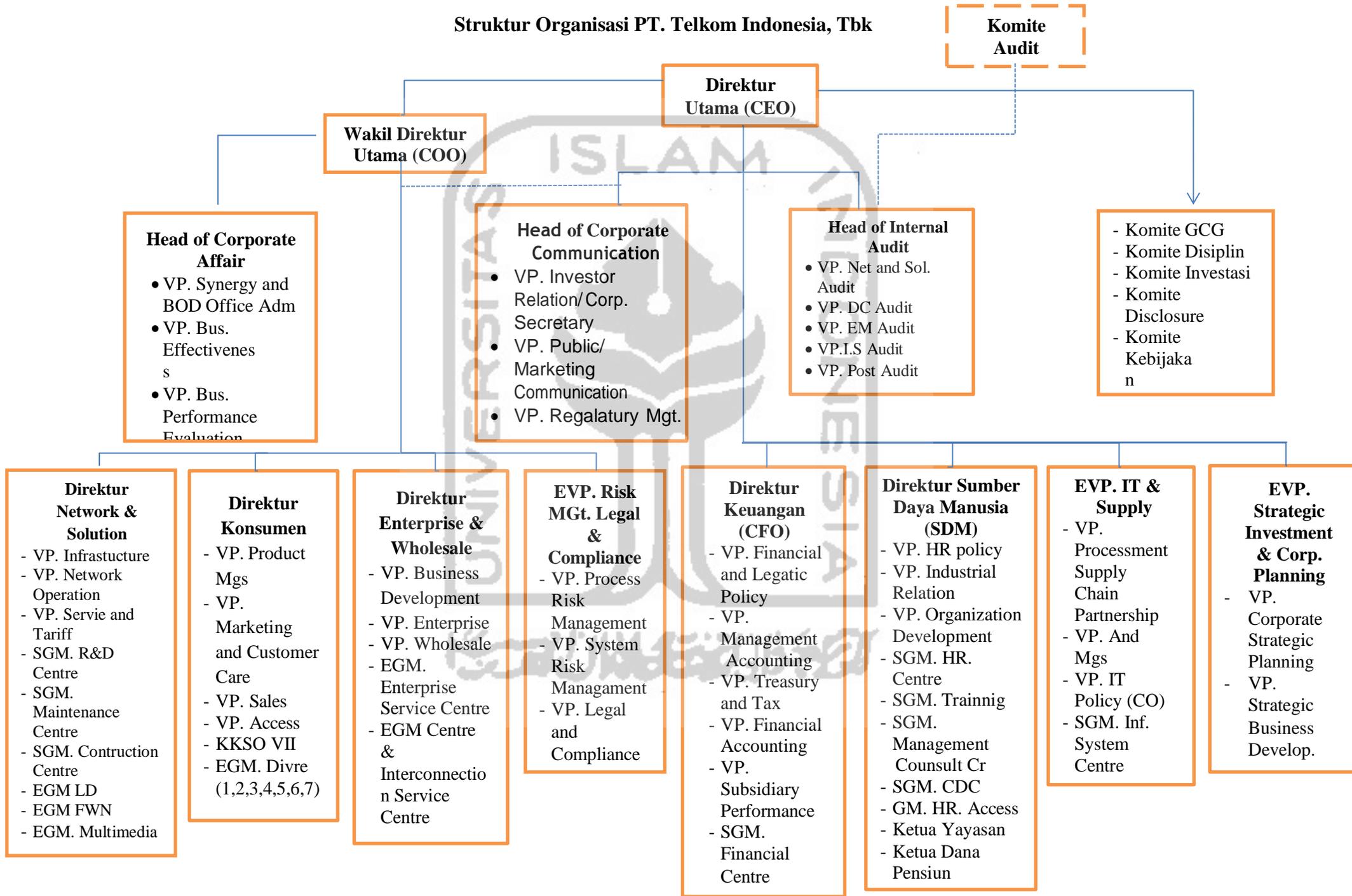
Pada suatu perusahaan atau organisasi menjadi suatu hal yang penting dalam memiliki struktur organisasi, dimana apabila memiliki struktur organisasi maka suatu perusahaan atau organisasi tersebut akan terlihat lebih baik dalam kinerjanya, karena pada dasarnya struktur organisasi merupakan suatu kerangka dan susunan perwujudan suatu pola hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian, serta orang-orang yang menunjukkan pembagian delegasi tugas, kedudukan, wewenang serta tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu perusahaan.

Menurut Handoko (2013:169) dalam Taufani (2018) struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dimana suatu organisasi dapat dikelola. Struktur organisasi menunjukkan suatu kerangka serta perwujudan pola hubungan antara berbagai fungsi yang berhubungan langsung dengan orang-orang yang mempunyai kedudukan, wewenang atau tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Struktur ini mengandung berbagai unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan serta besaran (ukuran) satuan kinerja.

Dalam rangka melaksanakan tugas operasional, struktur organisasi mempunyai peran yang penting dalam suatu perusahaan. Berikut struktur organisasi pada PT. Telkom Indonesia, Tbk yang ditunjukkan pada tabel 4.1 dibawah ini

Tabel 4.1

Struktur Organisasi PT. Telkom Indonesia, Tbk



4.3 Strategi yang diterapkan oleh PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk serta implemetasinya?

Strategi merupakan suatu rencana yang dilakukan oleh para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, yang disertai dengan penyusunan cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. PT Telkom merupakan suatu perusahaan yang memiliki banyak macam produk oleh karena itu Strategi yang diterapkan oleh Telkom tergantung pada produk dan kasusnya masing-masing, disamping itu Telkom juga menggunakan kerangka *Paradox Marketing* dalam menawarkan produk serta layanannya kepada pelanggan, dimana kerangka tersebut menjadi keunikan bagi Telkom, dengan mengimplementasikan *Paradox Marketing* sebagai *functional strategy* marketingnya serta positioning *The Unusual Way – Paradox of Value “More for Less”* untuk tactical Telkom menjalankan marketing mix yang berbeda dari biasanya dengan *me-reverse* 4P menjadi 4 *Leverages Paradox Marketing*. Strategi dan sinergi tersebut fokus terhadap value yang ingin diraih yaitu *Paradox brand Tagline*, salah satunya adalah “ Begitu Mudah, Begitu Murah”

Menurut Philip Koller (2013) dalam An'nisa (2016) *Paradox marketing* merupakan sebuah proses pemasaran yang bertentangan atau berbeda dengan konsep pemasaran yang biasa. Model ini bertujuan untuk menciptakan kondisi yang berbeda dengan kondisi pemasaran yang ada dengan tujuan agar khalayak sasaran mendapatkan suasana yang berbeda. Konsep ini tetap menggunakan “4P” *Product, Price, Place, Promotion*. Pada beberapa tahun belakang Telkom telah berhasil melakukan beberapa akuisisi dan aliansi yang kemudian diintegrasikan dalam

Group yang bertujuan untuk mendukung serta melengkapi bisnis yang menjadi fokus perusahaan yaitu TIMES (*Telecommunication, Information, Media, Edutainment, & Services*) agar tetap unggul di pasar yang semakin kompetitif. sinergi group inilah yang kemudian di *leverage* menjadi *unique competitive position* Telkom Group untuk dapat mengimplementasikan *Paradox Marketing*.

Dengan menerapkan konsep *Paradox Marketing*, Telkom mampu mencampur hal yang sangat berbeda, oleh karena itu justru dapat menjadi strategi pemasaran yang sangat baik dan menjadi pemikiran yang otentik dan original. Dengan memiliki konsep yang biasanya disebut dengan *unusual way to win*, Telkom telah berhasil menunjukkan bahwa dengan harga murah justru dapat mendatangkan keuntungan yang besar.

Adapun strategi-strategi yang diterapkan pada PT. Telkom yaitu:

4.3.1 Pengembangan Produk

1. Inovasi produk untuk meningkatkan volume penjualan

Menurut Kolter dan Nova Anjar (2012 :11) dalam Faizal Rifai (2019) terdapat beberapa usaha yang dilakukan untuk dapat meningkatkan volume penjualan, diantaranya adalah :

1. Memasarkan produk dengan sedemikian rupa sehingga konsumen melihatnya
2. Menempatkan dan pengaturan yang teratur sehingga produk tersebut akan menarik perhatian konsumen
3. Mengadakan analisa pasar
4. Menentukan calon pembeli atau konsumen yang potensial

5. Mengadakan pameran

6. Mengadakan diskon atau potongan harga

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa volume penjualan merupakan hasil akhir yang dicapai oleh perusahaan dari penjualan produk yang dilakukan salesman dan tenaga penjual lainnya dalam kurun waktu tertentu. Volume penjualan dihitung berdasarkan target yang diasumsikan dengan realisasi yang dicapai. Volume penjualan produk suatu perusahaan terkadang dapat meningkat dan menurun, hal ini disebabkan oleh semakin banyaknya para pesaing atau kompetitor yang menawarkan produk yang sejenis dengan harga yang relatif murah.

Sebagai perusahaan yang memberikan layanan *Telecomuniation, Information, Media, Edutainment dan Servive* (TIMES) Telkom selalu berkomitmen untuk terus melakukan inovasi pada setiap produk dan layanan tentunya pada sektor telekomunikasi. Pengembangan sebuah produk perlu untuk dilakukan untuk mengikuti perkembangan pasar guna memenuhi kebutuhan konsumen karena mengingat perkembangan teknologi pada zaman sekarang yang semakin maju. Perbedaan yang terdapat pada Produk dan layanan inovatif ini sangat jauh dari kompetitor, sehingga memberikan keunggulan bagi Telkom dalam hal Time to Market dan memosisikannya sebagai perusahaan yang prestisius di periode-periode yang akan datang. Kreativitas ini pula yang mendorong evolusi besar dalam tubuh Telkom yang terefleksi dalam program transformasi yang telah dimulai sejak penghujung tahun 2009.

Oleh karena itu Telkom menciptakan produk dan layanan yang mampu mengantisipasi perkembangan yang semakin pesat di masa yang akan datang, oleh karena itu Telkom melakukan inovasi pada setiap produknya, salah satu produk yang dimiliki oleh Telkom yaitu Indihome, dimana perusahaan memberikan layanan *Triple Play* dengan menggabungkan komunikasi suara, layanan data via internet (*High Speed*) serta IPTV (*UseTV Cable*). Indihome merupakan produk bundling, sehingga harga yang ditawarkan kepada pelanggan juga harga paket yang sesuai dengan kebutuhan paket yang diinginkan oleh pelanggan.

Dalam servicenya Telkom mengadakan program *1 Day service* dimana apabila terdapat konsumen yang ingin berlangganan Indihome, maka pelayanan yang diberikan akan 1 hari penuh, dimana apabila pada pagi hari dipasang maka di sore hari sudah bisa digunakan. Dengan begitu konsumen akan lebih cepat dalam penggunaan Indihome dan merasa lebih puas dengan pelayanan yang diberikan oleh Telkom.

Selain itu *After sales* menjadi faktor penting dalam menghadapi persaingan bisnis, dengan adanya aplikasi My Indihome yang digunakan sebagai pengelolaan layanan Indihome, dapat mempermudah hubungan atau koneksi antar konsumen. Seperti pengecekan tagihan bulanan, penambahan add-on serta lebih mudah dalam pemasangan baru, serta dalam laporan gangguan yang mendapatkan prioritas pelayanan (max 4 jam) dimana setelah lapor harus segera tersolusikan. Pada aplikasi tersebut juga terdapat Chatbot Indira dimana layanan tersebut dapat membantu pelanggan untuk mencari solusi

dari kebutuhan mereka. Semua faktor strategi tersebut menjadi value tambahan sehingga Indihome dapat bersaing dalam Industri *fiber broadband*.

Dalam hal ini Telkom mendapatkan nilai yang lebih atau dapat dikatakan lebih unggul dari para pesaing yang ada. Dalam hal ini PT. Telkom menggunakan kerangka *paradox marketing* dimana kerangka tersebut mempunyai konsep *more for less* yang mendasari *value proposition* dari produk dan layanan yang ditawarkan kepada pelanggan. Oleh karena itu pelanggan akan mendapatkan manfaat yang lebih relevan dengan biaya yang lebih hemat, disesuaikan dengan persyaratan pelanggan terhadap masing-masing produk.

Jadi dapat disimpulkan bahwa dengan menerapkan strategi pengembangan produk (inovasi produk) pada suatu perusahaan dapat menambahkan segmen pasar baru yang nantinya akan dilakukan pemasaran pada produk tersebut sehingga akan berdampak langsung pada volume penjualan. Jadi strategi dengan pengembangan produk mampu meningkatkan volume penjualan bagi perusahaan. Oleh karena itu strategi yang dijalankan sudah efisien.

4.3.2 Menjalin Kerjasama dengan Mitra

1. Menjalin Kerjasama dengan Mitra Kerja untuk dapat Memenangkan atau Mempertahankan Pasar

Menurut awaluddin (2006) dalam Rizky (2010) keberhasilan kinerja suatu bisnis dan operasional pada perusahaan dapat ditunjukkan dengan salah satu faktor yang memacu kondisi tersebut yakni dengan menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan mitra kerja sehingga dapat saling

menguntungkan anantara suatu perusahaan dengan pelanggan maupun perusahaan dengan mitra kerja. Dalam hal ini kerjasama yang biasa disebut oleh Telkom ialah dalam bentuk Kemitraan, kemitraan yang terjalin oleh telkom dengan pihak-pihak yang berkepentingan bukan hanya pada bidang yang sesuai dengan Telkom (telekomunikasi) melainkan semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung yang dapat mempengaruhi kinerja Telkom sendiri.

Dalam hal ini Telkom bekerjasama dengan beberapa perusahaan perbankan sebagai mitra yang dapat mempengaruhi kinerja Telkom dalam segi *Authorized Electronic Channel* (AEC) dengan memberikan layanan pengisian pulsa otomatis melalui ATM ataupun internet banking. Terdapat beberapa perusahaan perbankan yang menjalin kemitraan bersama sebagai AEC diantaranya adalah Bank Danamon, Bank Mandiri, Bank BCA, Bank Nusantara Parahyangan dan Bank Haga.

Menurut Moh. Jafar Hafsah (2000) dalam Budiwati (2010) mengatakan bahwa dengan menjalankan kemitraan atau kerjasama yang dilakukan pada perusahaan pada dasarnya memiliki maksud dan tujuan yang sama yaitu win-win solution, yang dimaksudkan dalam pernyataan ini ialah dalam menjalin kerjasama harus menimbulkan kesadaran dan saling menguntungkan kedua belah pihak. Dalam hal ini saling menguntungkan bukan berarti bahwa kedua pihak dalam bekerja sama tersebut harus memiliki kekuatan dan kemampuan yang sama serta memperoleh keuntungan yang sama besar. Melainkan kedua pihak yang saling berkaitan akan memberikan kontribusi atau peran yang

sesuai dengan kekuatan dan potensi dari masing-masing pihak, sehingga keuntungan atau kerugian yang dicapai atau diderita kedua pihak bersifat proporsional yang artinya sesuai dengan peran dan kekuatan masing-masing.

Menurut Moh. Jafar Hafsa (2000) dalam Budiwati (2010) Dalam memulai kerjasama dengan mitra kerja terdapat beberapa proses atau rangkaian yang mengikutinya sebagai berikut:

- a) Memulai membangun hubungan dengan calon mitra.

Hal ini dimaksudkan agar kita dapat mengenal pihak atau orang yang akan dijadikan calon mitra dengan baik dan tepat. Dengan melihat latar belakang, karakter, track recordnya dan sebagainya, untuk mendapatkan informasi yang lengkap mengenai calon mitra ini membutuhkan waktu yang lama dan perlu peran pihak lain yang dapat membantu kita memberi informasi mengenai calon mitra kita.

- b) Mengerti kondisi bisnis pihak yang bermitra atau bekerja sama. Apabila calon mitra kita adalah orang yang telah punya pengalaman berbisnis, maka kita harus mengetahui bagaimana kemampuan manajemennya, teknologinya, sumber daya manusianya dan sumber daya finansialnya.

Sedangkan, bila calon mitra kita adalah orang yang tidak atau belum memiliki pengalaman usaha, maka kita pun patut untuk mengetahui keahlian atau keterampilan serta modal apa yang dimilikinya, sehingga kita layak mempertimbangkannya sebagai calon mitra usaha kita.

- c) Mengembangkan strategi dan mengenal detail bisnis. Bila telah ditetapkan calon mitra, maka langkah selanjutnya adalah bagaimana

mengembangkan strategi usaha. Hal ini dapat dilakukan dengan cara membagi tugas dengan pihak yang bermitra sesuai dengan informasi dan kemampuan yang dimiliki masing-masing. Dengan strategi dan mengenal detail bisnis yang tepat, maka kita akan dapat mengembangkan usaha secara tepat pula, sehingga akan mendatangkan keuntungan kedua pihak (*win-win solution*).

d) Mengembangkan program. Pengembangan program merupakan langkah yang dilakukan setelah mengembangkan strategi bisnis dan merupakan rencana taktis yang akan dilaksanakan. Hal ini kemudian perlu diinformasikan kepada semua pihak yang akan terlibat dalam kerja sama tersebut, sehingga semua pihak siap untuk melaksanakannya.

e) Memulai pelaksanaan. Setelah semua siap, barulah usaha dalam bentuk kerja sama atau kemitraan tersebut dilaksanakan. Dalam awal pelaksanaan perlu dicek kesiapan-kesiapan serta memprediksi kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi.

f) Memonitoring dan mengevaluasi perkembangan. Selama proses pelaksanaan perlu ada monitoring, sehingga dapat di evaluasi kekurangan-kekurangan atau hambatan-hambatan yang dihadapi. Dengan melakukan monitoring dan evaluasi, maka selanjutnya dapat dilakukan penyesuaian atau perbaikan-perbaikan sebagaimana yang diperlukan.

Dapat disimpulkan bahwa salah satu kunci kesuksesan atau keberhasilan

suatu usaha adalah dengan menjalin kerjasama dengan mitra kerja guna memenangkan atau mempertahankan pasar, Kerja sama pada intinya menunjukkan adanya kesepakatan antara dua orang atau lebih yang saling menguntungkan. Jadi strategi untuk menjalin kerjasama dengan mitra kerja menjadi salah satu strategi yang diterapkan oleh Telkom untuk dapat mempertahankan pasar dan bisnis di pasar global. Oleh karena itu strategi yang dijalankan sudah efisien.

4.3.3 Ekspansi Global

1. Melakukan Ekspansi Global Untuk Dapat Mengembangkan

Bisnis Telekomunikasi

Menurut Fransisca Andreani (2008) Perusahaan yang menggunakan global marketing biasanya disebut perusahaan global, dimana aktivitas pemasarannya juga bersifat global, dan pasar sasarnya adalah ke seluruh dunia. Strategi pemasarannya mengutamakan efisiensi dengan mengembangkan standar bauran pemasaran yang sesuai dengan daerah atau negara tujuan masing-masing. Pasarnya masih tersegmentasi, tetapi daerah atau negara tujuannya seringkali ditentukan oleh variabel-variabel segmentasi seperti karakteristik konsumen (usia, tingkat pendapatan, kelompok bahasa), pola konsumsi dan aspek-aspek legal lainnya. Konsep global marketing tidak membedakan daerah atau negara yang satu dengan yang lainnya. Semua dianggap sebagai satu kesatuan unit dari kelompok konsumen prospektif yang relatif mempunyai kebutuhan yang hampir sama di seluruh penjuru dunia. Dengan demikian, rencana global marketing meliputi produk yang

terstandarisasi tetapi pemasarannya menggunakan standar/ tema yang disesuaikan dengan kekhasan dan budaya serta kebutuhan yang unik dari masing-masing daerah atau negara sehingga efisiensi dapat tercapai.

PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Telkom) terus memacu program *International Expansion* (Inex) merambah pasar luar negeri lebih luas lagi. Hal ini dilakukan dengan mengandalkan anak usaha PT Telekomunikasi Indonesia Internasional (Telin) sebagai mesin pertumbuhan pasar luar negeri. Ekspansi ke luar negeri menjadi strategi Telkom untuk mengembangkan bisnis telekomunikasi Telkom. Telkom menyoar negara-negara yang penduduk Indonesiannya cukup banyak. Hingga sekarang Telkom telah ekspansi ke 6 negara dan berencana akan menjadi 10 negara. Telkom berencana melakukan ekspansi ke sepuluh negara. Saat ini, sudah ada enam negara yaitu, Singapura, Hong Kong, Timor Leste, Australia, Myanmar dan Malaysia. Dalam semester pertama tahun depan ditargetkan ada dua negara yang menjadi sasaran. Negara yang potensial yaitu, Taiwan, Makau dan Saudi Arabia

Terdapat sepuluh negara yang diekspansi oleh Telkom yaitu, Singapura, Hong Kong, Timor Leste, Australia, Makau, Taiwan, Malaysia, Arab Saudi, Korea, dan Myanmar. Dari sepuluh negara tersebut, menyisakan dua lagi yang belum di ekspansi yaitu Arab Saudi dan Korea. Ini membuktikan bahwa Telkom sangat serius menggarap pasar luar negeri yang masih berpotensi menghasilkan revenue bagi perusahaan. Meskipun pada prosesnya perjalanan ekspansi ke luar negeri ada banyak permasalahan yang dihadapi oleh Telkom,

yang paling mendasar adalah kultur dan budaya negara yang berbeda dengan Indonesia. Negara yang menunjukkan kesuksesan dalam melakukan ekspansi adalah Timor Leste. TELKOMCEL adalah brand yang diusung oleh Telkom di Timor Leste, dipilihnya TELKOMCEL sebagai nama operator karena memiliki kesamaan penyebutan dengan TELKOMSEL. Desain dan warna pada logo TELKOMCEL juga dibuat mirip dengan TELKOMSEL. Sebagai negara yang pernah bergabung dengan Indonesia tentunya masyarakat Timor Leste sudah hafal dengan TELKOMSEL saat itu.

Dapat disimpulkan bahwa melakukan sebuah ekspansi pada pasar global dapat meningkatkan kualitas atau menambahkan value pada perusahaan itu sendiri guna mengembangkan bisnis telekomunikasi. Jadi strategi ekspansi global yang dilakukan oleh Telkom mampu mendorong perusahaan tersebut agar dapat bersaing di pasar global dan dapat mengembangkan bisnis telekomunikasi. Oleh karena itu strategi yang dijalankan sudah efisien.

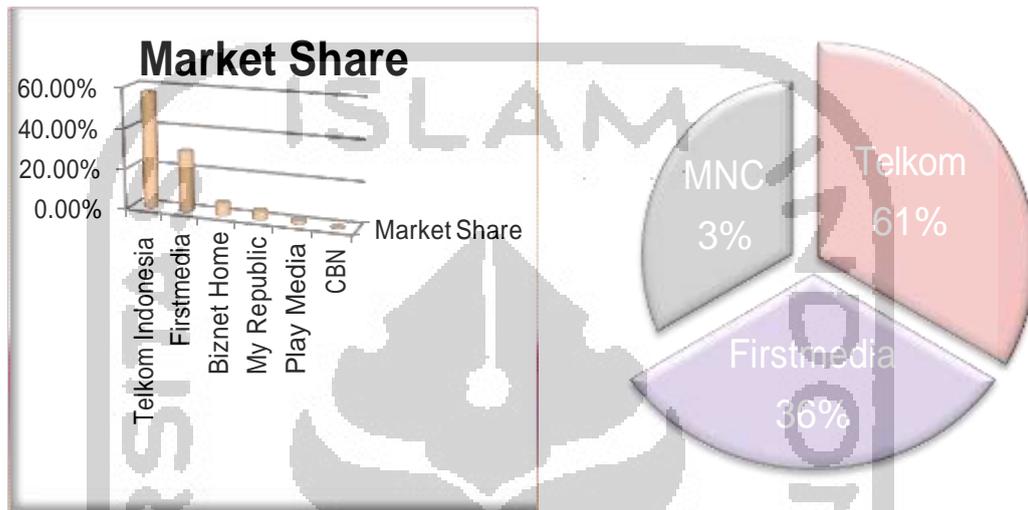
Dengan menerapkan beberapa strategi yang dipaparkan tersebut dapat dikatakan bahwa dalam menerapkan sebuah strategi PT Telkom berfokus pada permintaan masyarakat dengan mengoptimalkan usaha untuk memonetisasi layanan data dan broadband dan dengan menerapkan berbagai strategi marketing dan pricing untuk memonetisasi data, serta terus konsisten melaksanakan pembangunan infrastruktur. Dengan menerapkan beberapa strategi tersebut Telkom sampai dengan saat ini masih unggul dalam persaingan industri yang sejenis, pernyataan ini dapat ditunjukkan dengan melihat tabel dibawah ini Tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2

Competitor Analysis | Market Highlight

Market Share FBB

Revenue Share 3p



Sumber: SPIRE (2016)

Seperti yang dipaparkan pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa PT Telkom dalam pertumbuhannya tetap unggul dari para pesaing yang ada. Dengan tabel *Market share FBB (Fiber Broadband)*, Operator FBB yang tumbuh diatas industri (0,3%) adalah Firstmedia, Biznet, MyRepublic, MNC Play dan CBN. Selain itu pada *Revenue Share* yang dilihat dari beberapa aspek yaitu *people, process serta physical evidence (3p)*, Telkom juga masih tetap unggul dari yang lain. Dalam hal ini sudah dapat dikatakan bahwa PT Telkom merupakan market leader pada industri telekomunikasi di Indonesia, yang memiliki *bargaining power* yang kuat terhadap konsumennya. Serta adanya ancaman atas pendatang baru yang sangat rendah. Hal ini menunjukkan bahwa Telkom memiliki tingkat profitabilitas yang baik di masa

depan. Sehingga tidak akan merasa terbebani atau kesulitan dalam membayar kewajiban jangka pendek maupun jangka panjang.

4.4 Kondisi SWOT yang diterapkan oleh Telkom pada tahun 2017 dan 2018?

Analisis SWOT merupakan metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu organisasi. Keempat faktor tersebut yang membentuk suatu analisis yang disebut SWOT, proses ini melibatkan penentuan tujuan secara spesifik dari spekulasi bisnis serta mengidentifikasi bagaimana faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan paparan seluruh data-data yang ada, baik berupa angka maupun berupa informasi yang dapat diartikan dengan penjelasan yang singkat, padat, jelas, dan logis.

1. Kekuatan (*Strength*)

➤ **Dari sisi keuangannya Telkom terus menunjukkan peningkatan.**

Dapat dilihat dari meningkatnya arus kas serta juga memiliki kondisi rasio utang terhadap ekuitas yang sehat oleh karena itu dapat dikatakan bahwa Telkom memiliki kekuatan finansial yang sangat besar, dalam hal ini Telkom semakin mudah dalam melakukan investasi peralatan telekomunikasi dalam skala besar. Dengan memiliki kekuatan tersebut Telkom diharapkan dapat terus memanfaatkan kondisi finansialnya dengan

efektif dan efisien untuk terus dapat memberikan value yang lebih terhadap telkom agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

Untuk memperkuat kapabilitas bisnis khususnya di industri keuangan dan perbankan Telkom telah mengakuisisi PT Collega Inti Pratama melalui PT Sigma Cipta Caraka (Telkom Sigma) dan PT Swadharma Sarana Informatika (SSI) melalui PT Multimedia Nusantara (Telkom Metra). Di masa mendatang Telkom akan berupaya untuk mencari mesin-mesin pertumbuhan baru yang lebih bersifat berkelanjutan (*recurring*), dengan mengeksplorasi peluang-peluang untuk menjadi penyedia bisnis digital. Berdasarkan Laporan Keuangan PT Telkom pada tahun 2018 menunjukkan bahwa, Pendapatan segmen Enterprise tahun 2018 tercatat sebesar Rp 21.054 miliar, naik Rp1.924 miliar atau 10,1% dari tahun sebelumnya. Peningkatan ini tersebut berasal dari pendapatan internet, komunikasi data dan jasa teknologi informatika *services* sebesar Rp1.233 miliar dan pendapatan *e-business* sebesar Rp 251 miliar. Pendorong utama pertumbuhan pendapatan ini berasal dari *IT service*, yang tumbuh sebesar 48,2%.

➤ ***Customer Based Telephone*** yang besar sebagai potensi *upselling*.

Dalam penerapan suatu strategi bisnis merupakan hal yang penting bagi suatu perusahaan atau industri dalam mengetahui potensi yang akan memiliki pengaruh yang besar bagi perusahaan. Salah satu startegi bisnis yang diterapkan oleh Telkom yang menjadi kekuatannya adalah dengan melihat potensi *upselling*. Dimana potensi *upselling* dapat mendorong

konsumen untuk dapat membeli suatu produk dengan model yang lebih mahal dalam brand atau kategori produk yang sama, atau untuk menambah model yang asli dengan fitur tambahan. Pada dasarnya tidak sedikit konsumen dalam melakukan kegiatan pembelian suatu produk cenderung mempertimbangkannya secara serius dengan memilih produk yang lebih mahal dan dengan kualitas produk yang lebih baik. Dalam hal ini menjaga kebutuhan serta keinginan konsumen menjadi kunci utama dalam melakukan kegiatan *upselling*.

Salah satu produk yang menjadi unggulan telkom pada saat ini yaitu IndiHome yang merupakan paket layanan terpadu berbasis jaringan serat optik yang meliputi layanan telepon rumah, internet berkecepatan tinggi, dan layanan televisi interaktif dengan teknologi IPTV, mencatat kinerja yang sangat baik. Jumlah pelanggan Indihome tumbuh 72,2% menjadi 5,1 juta pelanggan di akhir tahun 2018 dari 2,96 juta pelanggan pada akhir tahun 2017. Pencapaian ini semakin mengukuhkan IndiHome sebagai *market leader bisnis fixed broadband* di Indonesia dengan *market share* sekitar 80%. Sebagai hasilnya, IndiHome mencatat kenaikan pendapatan sebesar 66,9% dan memberikan kontribusi sebesar 82,9% terhadap *segmen consumer*, meningkat dari 62,2% pada tahun sebelumnya sehingga pendapatan *segmen consumer* meningkat 25,1% menjadi Rp13,9 triliun.

➤ **Jumlah kapasitas alprod FTTH Go-live yang siap dikomersialisasikan 250K.**

Teknologi *Fiber To The Home* (FTTH) yang merupakan suatu bentuk

dari kemajuan teknologi yang ada saat ini yang berupa rancangan jaringan dari sentral ke pelanggan dimana media transmisinya adalah serat optik. Jaringan tersebut dibangun dengan maksud untuk dapat memenuhi atau meningkatkan kepuasan pelanggan akan kecepatan dalam akses internet. Produk yang ditawarkan dengan memiliki kecepatan dalam akses internet yang tinggi mencapai 10 Mbps tersebut adalah Indihome Fiber. Dalam prosesnya apabila terdapat pemasangan baru pada pelanggan maka dilakukan dengan membangun jaringan FTTH, dengan cara berpindahnya jaringan kabel menjadi jaringan FTTH. Untuk menambah proses dalam pemasangan baru pelanggan Indihome fiber dapat dicari dengan *view by radius* ODP (*Optical Distribution Point*) yang sudah *Go Live*, dengan mengukur jarak ODP ke pelanggan pada data yang ada di aplikasi starclick. Dalam hal ini Telkom sudah siap mengkomersilkan pemasangan Indihome Fiber sebanyak 250K.

➤ **Memiliki keunggulan strategis seperti pilihan produk, cakupan yang luas, serta beragam jenis layanan yang ditawarkan.**

Dalam menggunakan strategi bisnis suatu perusahaan harus memperhatikan langkah pokok yang akan mereka rencanakan dalam upaya mencapai tujuan perusahaannya. Dengan memiliki keunggulan strategis, cakupan yang luas serta beragam jenis layanan dan produk dengan kualitas yang baik ditawarkan kepada konsumen. Oleh karena itu Telkom terus melakukan inovasi serta pembelajaran pada setiap kegiatan atau aktivitas yang dilakukan dalam melaksanakan strategi yang telah

direncanakan.

Salah satunya yaitu Pada segmen Mobile telah dikembangkan layanan *digital advertising, mobile banking, internet of things (IoT)* dan *mobile financial services*, di samping *digital lifestyle* yang berfokus pada penyediaan pengalaman hiburan berbasis teknologi seluler seperti layanan musik, *video streaming, games* dan platform layanan mobile *value added service (VAS)* lainnya. Pada *segmen enterprise*, kami menyediakan solusi digital secara end to end kepada para pelanggan korporasi, Usaha Kecil Menengah (UKM) dan Institusi Pemerintah meliputi *connectivity, IT Service, data center & cloud, business process outsourcing, digital solution* dan layanan pendukung lainnya. Pada *segmen consumer*, IndiHome semakin diperkaya melalui penambahan variasi paket internet kecepatan tinggi, penambahan channel TV, video, game dan berbagai pilihan minipacks yang menarik serta memonetisasi *digital inventory* untuk *digital advertising*. Selanjutnya pada *segmen Wholesale and International Business*, kami menyediakan konektivitas digital dan data center kepada para *service provider* dan *digital player*, baik domestik maupun global. Selain itu kami juga mengembangkan ragam layanan digital lain seperti *e-commerce* dan *digital lifestyle* yang dapat digunakan oleh semua segmen pelanggan.

- **Terdapat sejumlah departemen atau instansi Pemerintah (tidak termasuk BUMN) membeli layanan Telkom, mereka menjadi**

pelanggan langsung sehingga dapat menambah kekuatan dan kepercayaan publik.

Ditunjukkan dengan berkembang pesatnya pertumbuhan industri properti yang ada di berbagai wilayah di Indonesia, dimana dalam hal ini menjadi faktor kekuatan bagi Telkom, karena pada dasarnya Telkom berupaya untuk mengoptimalkan aset yang berupa tanah dan bangunan yang mempunyai nilai strategis secara nasional, melalui anak perusahaannya yakni Telkom Property. Dalam rangka akselerasi implementasi optimalisasi aset Telkom secara nasional, dan seiring dengan portofolio baru Telkom Property mempunyai perjanjian dan menyepakati dengan PT. Indomarco Prismatama untuk dapat meningkatkan nilai aset-aset yang dimiliki. Dengan adanya perkembangan yang pesat dari gerai ritel ini dapat menjadi distribution channel bagi seluruh produk Telkom Group, serta dapat menjadi salah satu contoh pengembangan creative center, dengan tersedianya akses internet kecepatan tinggi. Ketersediaan akses internet dengan kecepatan tinggi dapat mendorong pembentukan sumber daya manusia di Indonesia yang lebih mumpuni.

2. Kelemahan (*Weakness*)

➤ **Persebaran alpro tidak merata di area market potensial**

Seperti yang dipaparkan sebelumnya telkom memang memiliki kekuatan dengan terus melakukan perkembangan dalam melakukan pemasangan jaringan FTTH yang setiap tahunnya terdapat peningkatan dalam kapasitasnya, tetapi dalam hal ini telkom juga memiliki kekurangan

yaitu dalam penyebaran jaringan FTTN tersebut telkom belum dapat merata khususnya di area market yang memiliki potensi yang lebih.

➤ **Keterbatasan resource (*Sales person*)**

Kurangnya *resource* dalam suatu perusahaan menyebabkan berkurangnya *value* terhadap perusahaan tersebut terutama dalam hal kinerja perusahaan. Karena pada dasarnya *sales person* merupakan suatu faktor yang penting bagi suatu perusahaan dalam menentukan suatu kinerja perusahaan dapat dikatakan baik atau tidak. Karena peran sales person bagi suatu perusahaan sangat besar dengan adanya sales person pada suatu perusahaan dapat mendatangkan penghasilan bagi suatu perusahaan tersebut serta berperan penting dalam kepuasan pelanggan, sales personlah yang berhubungan langsung dengan pelanggan. Secara tidak langsung, team sales akan mewakili citra perusahaan. Kepedulian team sales terhadap kebutuhan pelanggan menentukan sikap pelanggan terhadap perusahaan. Team sales ini juga yang akan membantu layanan purna jual yang diberikan perusahaan kepada pelanggan. Dari serangkaian kegiatan yang dilakukan pemasaran, team saleslah yang bisa menghasilkan pendapatan.

➤ **Skema partnership dengan Mitra Kerja belum terkelola dengan baik**

Memilih partner bisnis atau mitra kerja yang tepat merupakan suatu hal krusial dalam melakukan sebuah kemitraan bisnis. Dengan memilih partner bisnis yang tepat akan dapat mempengaruhi hubungan dengan

mitra bisnis. Dalam hal ini apabila skema dapat terkelola dengan baik maka akan dapat memiliki keuntungan yang banyak, mereka memungkinkan pengusaha untuk menggabungkan berbagai *skill sets*, dan juga untuk berbagi biaya dan risiko startup satu sama lain. Hal ini membuat *business partnership* menjadi salah satu cara yang paling umum untuk mencapai kesuksesan dalam bisnis. Jika dalam pengelolaan kemitraan bisnis sbelum dapat dikelola dengan baik maka bisnis akan dikatakan gagal, maka hal itu akan menuju ke hal yang lebih merugikan yaitu kegagalan bisnis.

➤ **Suatu perusahaan yang menginginkan pertumbuhan bisnis secara cepat baik itu dalam hal ukuran perusahaan**

pasar saham maupun diversifikasi usaha maka dapat melakukan kegiatan merger ataupun akuisisi dalam merealisasikannya. Dalam hal ini Telkom melakukan hal tersebut, tetapi tidak dipungkiri bahwa dalam melakukan kegiatan tersebut memiliki peluang dan risiko yang besar terhadap kondisi keuangan yang dimiliki oleh perusahaan. Hal ini dapat ditunjukkan dalam langkahnya melakukan merger dan akuisisi, investasi dan divestasi serta pengelolaan anak perusahaan.

3. Peluang (*Opportunity*)

➤ **Tersebar nya banyak perumahan atau cluster yang memiliki komunitas yang telah terorganisir di dalamnya.**

Dengan meningkatnya pertumbuhan serta pembangunan perumahan atau cluster baru di beberapa wilayah di Indonesia khususnya di kota-kota

besar menyebabkan bertambahnya permintaan masyarakat terhadap akses internet yang merupakan pasar yang sangat potensial bagi Telkom. Dalam hal ini Telkom memiliki peluang yang besar dan diaapkan dapat memanfaatkan peluangnya dengan tepat dan baik, tentunya untuk meningkatkan kualitas kinerja dari Telkom itu sendiri.

➤ **Telkom merupakan perusahaan yang selalu terus mengikuti perkembangan zaman pada saat ini**

Khususnya pada industri telekomunikasi dan informasi yang tentunya mempunyai peranan penting bagi Indonesia. Dengan seiringnya pertumbuhan nasional, Telkom sampai saat terus mengikuti perkembangan yang ada oleh karena itu Telkom menjadi salah satu industri yang mempunyai peranan penting bagi masyarakat Indonesia.

➤ **Seiring dengan meningkatnya jumlah penduduk di Indonesia, menjadi peluang yang besar bagi Telkom karena pada dasarnya tidak banyak penduduk Indonesia yang memiliki akses broadband internet.**

Hal ini tentu menjadi peluang pasar yang sangat baik bagi pertumbuhan bisnis Telkom. Oleh karena itu Telkom dapat lebih memasarkan produknya ke segala penjuru dari sabang hingga merauke untuk memperkenalkan salah satu produk yang mempunyai kualitas yang baik dalam akses internetnya.

➤ **Berkembangnya distrik perkantoran di beberapa wilayah di Indonesia.**

Khususnya di wilayah Jakarta dan sekitarnya, menyebabkan banyaknya permintaan akses internet yang dapat memenuhi kebutuhan beberapa perkantoran tersebut. Hal ini tentunya menjadi peluang yang besar bagi Telkom dalam menjalankan bisnisnya.

4. Ancaman (*Threat*)

➤ **Terdapat beberapa pesaing yang memiliki layanan sejenis dengan Telkom**, developer tersebut memiliki layanan Triple Play yang terdiri dari *Internet on Fiber* atau *High Speed Internet*, *Phone* (Telepon Rumah), dan *IPTV (UseTV Cable)*. Dalam hal ini menjadi sebuah ancaman bagi Telkom karena sejumlah pesaing seperti Sinar Mas (My Republic) dan Alam Sutera (Neciti) yang merupakan penyedia layanan masyarakat untuk memberikan layanan komunikasi berkualitas tinggi dan terjangkau bagi komunitas perumahan dan bisnis. Serta menggunakan teknologi FTTH (*Fiber To The Home*) dengan menggunakan infrastruktur serat optiknya di masyarakat untuk memastikan bandwidth tinggi dan jaringan berkinerja tinggi. Oleh karena itu dengan ini Telkom melakukan penawaran *partnership* atau *sharing revenue* dengan *Developer* (Neciti & MyRepublic) menjadi salah satu strategi untuk mengantisipasi ancaman yang ada.

➤ **Sejumlah kompetitor menawarkan paket yang lebih kompetitif**, dimana hal ini menjadi salah satu faktor yang menjadi ancaman bagi Telkom dalam menjalankan bisnisnya. Menurut data We Are Social dalam Kemp (2018), penduduk Indonesia rata-rata menghabiskan sembilan jam

per hari untuk menggunakan internet. Dengan memenuhi kebutuhannya akan koneksi internet atau data seluler yang besar, kita perlu cerdas dalam memilih suatu produk atau layanan internet yang andal, efektif serta efisien.

➤ **Customer Expectation yg semakin tinggi.**

Dengan meningkatnya customer expectation maka harapan customer akan semakin tinggi terhadap perusahaan tersebut. Oleh karena itu semakin berat bagi perusahaan untuk dapat memuaskan hasil kerja yang perusahaan maksudkan untuk pelanggan.

SWOT yang diterapkan selama tahun 2017 dan 2018 tidak ada perubahan dan dapat dikatakan SWOT yang dilakukan setiap tahunnya masih sama sampai dengan siklus berikutnya. Oleh karena itu SWOT yang diterapkan pada tahun 2018 masih relevan sampai dengan saat ini. SWOT yang telah diterapkan sebelumnya dapat dipertahankan dan dapat dikembangkan untuk perkembangan PT. Telkom.

4.5 Kondisi kinerja Keuangan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk pada tahun 2018

4.5.1 Perhitungan Kinerja Keuangan

1. Net Profit Margin

Salah satu kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba yang maksimal dapat dilihat dari rasio-rasio yang menunjukkan adanya perkembangan atau kemunduran dari operasional normal perusahaan tersebut, dalam hal ini dapat dilihat bahwa salah satu rasio tersebut adalah

rasio net profit margin. Di mana rasio *net profit margin* menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dari pengelolaan harta yang dimiliki. Selain itu salah satu keuntungan menggunakan *net profit margin* ialah bahwa rasio ini dapat menunjukkan perputaran operasi perusahaan dalam memperoleh laba yang maksimal, dimana apabila nilai dari profit margin tinggi, ini dapat menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba cukup maksimal, oleh karena itu dalam hal ini dapat memberikan peluang bagi para investor untuk dapat menanamkan dana pada perusahaan.

Menurut Kasmir (2008:200) dalam Rahmat & Dewi (2014), menyatakan bahwa *Net Profit Margin* merupakan suatu ukuran yang menyatakan keuntungan perusahaan serta mendeskripsikan efisiensi kerja suatu perusahaan. Dari *net profit margin* inilah kita bisa mengetahui berapa keuntungan yang didapatkan dari setiap rupiah yang didapatkan pada penjualan yang dilakukan. Rasio ini dapat menunjukkan sebuah pendapatan bersih perusahaan atas penjualan.

Net Profit Margin sendiri berfungsi dalam menunjukkan laba bersih sebuah perusahaan ($EAT = Earning After Tax$) dengan mengukur laba yang dihasilkan perusahaan dari perbandingan antara laba sesudah pajak dengan penjualan bersih, yang dapat dicapai setiap penjualannya. Rasio ini juga dapat bermanfaat guna menunjukkan seberapa besar kemampuan manajemen dalam menghasilkan pendapatan untuk mengendalikan pabrik, operasi dan pinjaman-pinjaman perusahaan (Nurjanah, 2010)

Alasan mengapa peneliti menggunakan teknik perhitungan *Net profit margin* yaitu karena rasio ini dapat menunjukkan manfaat yang lebih pada perusahaan dengan membantu perusahaan lebih mudah berkembang. Perusahaan yang mempunyai keuntungan diatas rata-rata akan membuat perusahaan tersebut semakin berkembang. Berkembangnya suatu perusahaan akan membuat industri tersebut melakukan ekspansi bisnisnya diberbagai wilayah serta membuka kesempatan bagi start up baru. Semakin tinggi rasio tersebut maka akan membuat sebuah perusahaan menekan adanya biaya operasional. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan analisa kebutuhan mengenai biaya operasional yang ada, dengan melakukan penekanan akan membuat suatu perusahaan mendapatkan keuntungan yang semakin banyak bagi laba bersih perusahaan.

Suatu emiten akan dikatakan baik apabila laba bersih atau net profit marginnya tinggi atau hampir dikatakan mendekati nilai penjualannya. Hanya saja tidak akan mencapai 100% karena itu artinya tidak ada biaya yang dikeluarkan dalam proses bisnis yang dilakukan oleh perusahaan tersebut. Untuk melihat kinerja perusahaan, perusahaan biasanya membandingkan net profit margin dalam beberapa tahun yang berturut-turut. Dari data ini kita bisa mengetahui pendapatan apa yang naik atau beban apa yang mengakibatkan penurunan. Sebaliknya jika dari data yang ada menurun kita dapat mengetahui pendapatan apa yang menyebabkan profit mengalami penurunan.

$$\text{Rumus Net Profit Margin} = \frac{\text{Net Profit}}{\text{Net Sales}}$$

Berikut ini adalah Net Profit Margin PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk

pada tahun 2018 yang tunjukkan pada tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3

Net Profit Margin

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk tahun 2018 (dinyatakan dalam miliaran Rupiah)

Tahun	Jumlah Pendapatan (Rp)	Laba bersih setelah pajak (Rp)	Net profit Margin (%)
2017	128.256	32.701	25,49%
2018	130.784	26.979	20,62%

Berikut perhitungannya:

Net Profit Margin tahun 2017

$$\frac{\text{Net profit}}{\text{Net sales}} = \frac{32.701}{128.256} = 0,254966 \Rightarrow 25,49\%$$

Net Profit Margin tahun 2018

$$\frac{\text{Net profit}}{\text{Net sales}} = \frac{26.979}{130.784} = 0,206286 \Rightarrow 20,62\%$$

Dapat disimpulkan dari perhitungan net profit margin pada tahun 2017 dan 2018 bahwa *net profit margin* mengalami penurunan sebesar 4,87%.

Dalam hal ini dapat dikatakan Telkom mengalami kondisi kinerja keuangan yang kurang baik karena dapat dilihat dari rasio ini mengalami penurunan.

Oleh karena itu strategi yang sudah diterapkan sebelumnya harus dirubah.

2. *Return On Asset (ROA)*

Return on Assets (ROA) merupakan salah satu rasio profitabilitas, dalam rasio ini dapat menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mengoptimalkan assets atau aktiva yang ada pada perusahaan untuk menghasilkan keuntungan. Dalam hal ini keuntungan yang dimaksud bukan hanya di masa sekarang melainkan dimasa yang akan datang. Asset atau aktiva yang dimaksudkan adalah keseluruhan harta perusahaan, yang didapatkan dari modal sendiri maupun dari modal asing yang telah diubah oleh perusahaan menjadi sebuah aktiva-aktiva yang digunakan untuk kelangsungan hidup perusahaan.

Menurut Munawir S., Drs., Ak., (2007) *Return On Asset* merupakan rasio yang berfungsi untuk dapat mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhandana yang digunakan untuk operasinya perusahaan untuk menghasilkan laba. Dengan demikian nilai dari rasio ini mencerminkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dari setiap rupiahnya yang ada di dalam asset. Semakin besar nilai ROA pada suatu perusahaan maka dapat dikatakan bahwa kinerja keuangan pada perusahaan tersebut baik.

Menurut (Munawir S., Drs., Ak., 2007) kegunaan dari analisa *Return On Assets* dikemukakan sebagai berikut :

1. Sebagai salah satu kegunaannya yang prinsipil ialah sifatnya yang menyeluruh. Apabila perusahaan sudah menjalankan praktek akuntansi yang baik maka manajemen dengan menggunakan teknik

analisa *Return On Assets* dapat mengukur efisiensi penggunaan modal yang bekerja, efisiensi produksi dan efisiensi bagian penjualan.

2. Apabila perusahaan dapat mempunyai data industri sehingga dapat diperoleh rasio industri, maka dengan analisa *Return On Asset* dapat dibandingkan efisiensi penggunaan modal pada perusahaannya dengan perusahaan lain yang sejenis, sehingga dapat diketahui apakah perusahaannya berada di bawah, sama, atau di atas rata-ratanya. Dengan demikian akan dapat diketahui dimana kelemahannya dan apa yang sudah kuat pada perusahaan tersebut dibandingkan dengan perusahaan lain yang sejenis.

3. Analisa *Return On Asset* juga dapat digunakan untuk mengukur efisiensi tindakan-tindakan yang dilakukan oleh divisi atau bagian yaitu dengan mengalokasikan semua biaya dan modal ke dalam bagian yang bersangkutan. Arti pentingnya mengukur rate of return pada tingkat bagian adalah untuk dapat membandingkan efisiensi suatu bagian dengan bagian yang lain di dalam perusahaan yang bersangkutan.

4. Analisa *Return On Asset* juga dapat digunakan untuk mengukur profitabilitas dari masing-masing produk yang dihasilkan perusahaan dengan menggunakan product cost system yang baik, modal dan biaya dapat dialokasikan kepada berbagai produk yang dihasilkan oleh perusahaan yang bersangkutan, sehingga dengan

demikian akan dapat dihitung profitabilitas dari masing-masing produk. Dengan demikian manajemen akan dapat mengetahui produk mana yang mempunyai profit potential.

5. *Return On Assets* selain berguna untuk keperluan kontrol, juga berguna untuk keperluan perencanaan. Misalnya *Return On Assets* dapat digunakan sebagian dasar untuk pengembalian keputusan kalau perusahaan akan mengadakan ekspansi.

Agar suatu nilai ROA dapat dijelaskan dengan lebih spesifikasi maka biasanya analisa *Return on Assets* dipecah kepada jenis produk dan juga ROA per produk. Suatu produk yang memiliki profit margin yang tinggi maka akan menghasilkan nilai ROA yang tinggi. Dalam hal ini untuk meningkatkan kualitas atau nilai ROA suatu perusahaan dapat meningkatkan marginnya (tentunya harga diterima pasar) atau mengurangi biaya. Suatu perusahaan dapat meningkatkan penjualannya pada berbagai produk dengan profit margin yang tinggi, atau perusahaan dapat meningkatkan frekuensi penjualannya atau meningkatkan perputaran persediaan (*inventory turnover*).

Untuk dapat memperkirakan kinerja perusahaan ke depan, analisa ROA atau *Return On Assets* ini perlu menyajikan ROA periode berikutnya misalnya ROA periode 1 dan 2 periode sebelumnya.

$$\text{Rumus Return on Asset} = \frac{\text{Asset}}{\text{Investasi yang digunakan}} \times 100$$

Berikut ini adalah *Return on Asset* pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk pada tahun 2018 yang dapat dilihat dalam tabel 4.4 berikut ini:

Tabel 4.4

Return On Asset

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk tahun 2018

(dinyatakan dalam miliaran Rupiah)

Tahun	Asset (Rp)	Laba bersih setelah pajak (Rp)	Return On Asset (%)
2017	198.484	32.701	16,47%
2018	206.196	26.979	13,08%

Berikut perhitungannya :

Perhitungan *Return on Asset* tahun 2017

$$\frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Asset}} \times 100\% = \frac{32.701}{198.484} \times 100\% = 0,164753 \Rightarrow$$

16,47 %

Perhitungan *Return on Asset* tahun 2018

$$\frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Asset}} \times 100\% = \frac{26.979}{206.196} \times 100\% = 0,130841 \Rightarrow$$

13,08 %

Dilihat dari tabel diatas bahwa perhitungan rasio asset pada tahun 2017 dan 2018 dapat dikatakan mengalami penurunan 16,47% menjadi 13,08% dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan pada Telkom dapat dikatakan kurang baik. Oleh karena itu strategi yang sebelumnya diterapkan harus dirubah.

3. *Harga Saham*

Menurut Bringham Gapensi, 1996 dalam Fitri Prasetyorini (2013) menjelaskan bahwa harga saham perusahaan mencerminkan nilai dari suatu perusahaan itu sendiri serta dapat menunjukkan tingkat kesejahteraan pemegang saham, nilai perusahaan yang tinggi akan diikuti oleh tingginya kemakmuran pemegang saham. Dimana semakin tinggi sebuah harga saham maka semakin tinggi pula nilai pada perusahaan tersebut, dalam hal ini nilai perusahaan yang tinggi menjadi keinginan para pemilik perusahaan karena dengan di dukung nilai yang tinggi dapat menunjukkan kemakmuran pada pemegang saham itu sendiri.

Menurut Tandelilin (2010: 183) dalam Muhammad (2017) terdapat tiga jenis dalam penilaian sebuah saham, yaitu:

- 1) Nilai Buku merupakan nilai yang dihitung berdasarkan atas pembukuan perusahaan penerbit saham atau emiten, nilai buku per saham dapat menunjukkan besarnya pemegang saham yang mempunyai aktiva bersih pada perusahaan tersebut.
- 2) Nilai Pasar merupakan nilai saham yang ada dipasar dengan ditunjukkan harga saham tersebut, nilai pasar ini terbentuk karena terjadi penawaran dan permintaan saham di bursa pasar.
- 3) Nilai Instrinsik merupakan nilai saham yang benar-benar terjadi atau nilai yang sesungguhnya, nilai ini sangat penting bagi para investor, karena dengan mengetahui nilai intrinsik pada saham investor dapat mengetahui apakah sebuah saham yang akan dibeli atau dijual investor

tergolong murah, pas, atau justru lebih mahal dari nilai yang sebenarnya, Apabila nilai saham lebih rendah dari nilai intrinsiknya dapat dikategorikan sebagai *undervalue*, apabila nilai saham lebih tinggi dari nilai intrinsiknya maka dikategorikan *overvalue*. Hal ini dapat menjadi pertimbangan oleh para investor dalam memilih saham.

Oleh karena itu suatu perusahaan dapat dikatakan sebagai perusahaan yang sukses atau berhasil di dalam bidangnya adalah perusahaan yang memiliki peluang dengan tingkat pertumbuhan yang tinggi, dengan ini biasanya ditunjukkan dengan mempunyai *price earning ratio* yang tinggi. Harga saham adalah nilai nominal penutupan (*closing price*) dari penyertaan atau pemilikan seseorang atau badan dalam suatu perusahaan atau perseroan terbatas yang berlaku secara reguler di pasar modal di Indonesia. Dalam hal ini menunjukkan bahwa pasar mengharapkan pertumbuhan laba di masa mendatang, sebaliknya jika perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang cenderung lebih rendah maka memiliki *price earning ratio* yang rendah pula.

Berdasarkan Laporan Keuangan pada PT Telkom pada tahun 2017 harga saham yang diterbitkan adalah **4.440** sedangkan pada tahun 2018 harga saham yang diterbitkan adalah **3.750** dapat disimpulkan bahwa harga saham yang ditunjukkan pada tahun 2017 dan 2018 mengalami penurunan, dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan dapat dikatakan kurang baik dan strategi yang diterapkan sebelumnya harus dirubah

Telkom yang pada dasarnya merupakan salah satu perusahaan BUMN yang memiliki banyak produk, dengan ini strategi yang digunakan tergantung pada

produk dan kasusnya masing-masing. Berdasarkan Laporan Keuangan PT Telkom pada tahun 2018 menyimpulkan bahwa, Perseroan mencatat pendapatan konsolidasi tahun 2018 sebesar Rp130,8 triliun, tumbuh positif sebesar 2,0%, lebih rendah dibandingkan dengan pertumbuhan pendapatan tahun 2017. Hal ini terutama diakibatkan oleh menurunnya *bisnis legacy* sebesar 21,1%. Namun pendapatan bisnis digital Perseroan yang meliputi konektivitas broadband dan layanan digital, tumbuh secara signifikan sebesar 23,1%. Dengan hasil tersebut, kontribusi bisnis digital di tahun 2018 meningkat menjadi 63,0% dari 52,1% di tahun 2017.

Pertumbuhan pendapatan bisnis digital yang menggembirakan ini membuat Perseroan secara konsolidasi mampu mengkompensasi penurunan pendapatan *bisnis legacy* selama tahun 2018. Pencapaian tersebut menunjukkan bahwa Perseroan berada pada jalur yang tepat untuk menjadi *Digital Telecommunication Company* yang berkomitmen tinggi memperkuat kapabilitas bisnis digital untuk melayani berbagai kebutuhan layanan digital para pelanggan.

Laba sebelum Bunga, Pajak, Depresiasi, dan Amortisasi (EBITDA) Perseroan tahun 2018 mengalami penurunan sebesar 8,4% menjadi Rp 59,2 triliun yang antara lain diakibatkan meningkatnya Beban operasi sebesar 12,5% menjadi Rp 71,6 triliun, sejalan dengan investasi pembangunan infrastruktur broadband, baik mobile maupun *fixed line*. Pembangunan infrastruktur, khususnya infrastruktur broadband, sangat penting bagi Perseroan untuk mengantisipasi penurunan *bisnis legacy* sekaligus mempercepat peningkatan kontribusi bisnis digital dan memastikan pengalaman digital terbaik bagi pelanggan. Seiring dengan menurunnya EBITDA, Laba Bersih Perseroan tahun 2018 turun 18,6% menjadi

sebesar Rp 18,0 triliun atau turun sebesar 13,7% apabila tidak memperhitungkan dampak positif dari revaluasi aset terhadap Laba Bersih di tahun 2017.

4.6 Perubahan strategi apa yang cocok untuk diterapkan oleh Telkom pada tahun 2019?

Pada dasarnya strategi yang telah diterapkan pada tahun sebelumnya sudah menunjukkan penurunan pada kondisi kinerja keuangan, maka dapat disimpulkan bahwa strategi yang digunakan pada tahun sebelumnya dapat dilakukan perubahan pada periode berikutnya. Dalam hal ini kinerja keuangan PT Telkom menunjukkan penurunan dari tahun ke tahun, pernyataan ini dapat ditunjukkan dengan melihat kinerja keuangan perusahaan tersebut yang dilihat dari perhitungan rasio yang sebelumnya telah diperhitungkan oleh peneliti. Dimana perhitungan yang digunakan adalah melalui rasio *Net Profit Margin* (NPM), *Return On Asset* (ROA) serta harga saham yang diterbitkan oleh perusahaan yang dapat menggambarkan kemampuan perusahaan dalam memaksimalkan atau mengoptimalkan aset atau harta keseluruhan perusahaan, serta dalam pengelolaannya itu sendiri.

Studi yang dilakukan oleh Fatmawati dan Widyawati (2017) dalam Ramadhana (2018) menganalisis kinerja keuangan dengan menggunakan *return on asset* (ROA), *net profit margin* (NPM), *debt to asset ratio* (DAR) dan *price earning ratio* (PER). Hasil studinya membuktikan bahwa ROA berpengaruh positif dan signifikan terhadap harga saham, NPM berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap harga saham, kemudian DAR dan PER berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap harga saham.

Berikut beberapa strategi yang dapat dirubah untuk meningkatkan kualitas kinerja perusahaan pada PT Telkom diantaranya adalah:

➤ Volume penjualan produk suatu perusahaan terkadang dapat meningkat dan menurun, hal ini disebabkan oleh semakin banyaknya para pesaing atau kompetitor yang menawarkan produk yang sejenis dengan harga yang relatif murah. Hal tersebut terjadi pada produk Indihome dalam layanan usee tv (tv kabel berlangganan) yang mengalami penurunan volume penjualan pada tahun-tahun terakhir ini, walaupun pada awal tahun kemunculan produk tersebut terjadi peningkatan volume penjualan. Hal ini diakibatkan karena banyaknya para pesaing dari perusahaan yang memasarkan produk sejenis dengan harga yang terjangkau, sehingga konsumen mulai dihadapkan pada beberapa pilihan dalam pengambilan keputusan pembelian suatu produk.

Dari kasus yang terjadi dalam perusahaan tersebut, seharusnya perusahaan memberikan pengarahan dan motivasi lebih kepada salesman atau pihak pemasar produk agar lebih giat dalam memasarkan produk perusahaan, sehingga tingkat penjualan produk akan meningkat. Serta memberikan reward atau penghargaan serta bonus kepada salesman yang berhasil menjual produk yang mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan. Selain bonus dan *reward*, perusahaan juga harus memberikan dorongan dan dukungan kepada setiap salesman atau pihak pemasarnya berupa pemberian informasi, adanya kegiatan diskusi dan hubungan kerja yang baik antara salesman dengan manajer dari kegiatan penjualan produk yang terjadi dan memberi fasilitas yang dapat membantu dari kinerja salesman atau pihak pemasar perusahaan.

Dengan adanya kegiatan tersebut diharapkan mampu meningkatkan kualitas kinerja dari salesman dalam memasarkan produk perusahaan. Jika kinerja dari salesman baik dan mampu mencapai target penjualan yang diharapkan oleh perusahaan, maka volume penjualan produk perusahaan akan meningkat pula.

➤ Di tengah *bisnis legacy* (voice & SMS) yang terus mengalami penurunan, strategi Perseroan adalah dengan mengembangkan bisnis digital yang meliputi konektivitas broadband dan layanan digital atau *Digital Telecommunication Company* yang berkomitmen tinggi dapat memperkuat kapabilitas bisnis digital untuk melayani berbagai kebutuhan layanan digital para pelanggan. Oleh karena itu, Perseroan terus melakukan ekspansi dan akselerasi bisnis digital dengan memperkuat kapabilitas digitalnya. Berbagai inisiatif telah dilakukan untuk mempercepat pertumbuhan bisnis digital, sejalan dengan perluasan infrastruktur jaringan backbone dan jaringan akses broadband di seluruh Indonesia. Salah satu ekspansi yang telah dilakukan oleh Telkom yaitu:

Pada segmen Mobile telah dikembangkan layanan *digital advertising, mobile banking, internet of things (IoT)* dan *mobile financial services*, di samping *digital lifestyle* yang berfokus pada penyediaan pengalaman hiburan berbasis teknologi seluler seperti layanan musik, video streaming, games dan platform layanan *mobile value added service (VAS)* lainnya.

Pada segmen Enterprise, Telkom menyediakan solusi digital secara end to end kepada para pelanggan korporasi, Usaha Kecil Menengah (UKM) dan Institusi Pemerintah meliputi *connectivity, IT Service, data center & cloud, business process outsourcing, digital solution* dan layanan pendukung lainnya.

Pada segmen Consumer, Indihome semakin diperkaya melalui penambahan variasi paket internet kecepatan tinggi, penambahan channel TV, video, game dan berbagai pilihan minipacks yang menarik serta memonetisasi *digital inventory* untuk *digital advertising*. Selanjutnya pada segmen *Wholesale and International Business*, Telkom menyediakan konektivitas digital dan data center kepada para *service provider* dan *digital player*, baik domestik maupun global. Selain itu kami juga mengembangkan ragam layanan digital lain seperti *e-commerce* dan *digital lifestyle* yang dapat digunakan oleh semua segmen pelanggan

➤ Melakukan perubahan fundamental dalam hal organisasi dan budaya kerja adalah salah satu cara dalam meningkatkan kualitas kinerja perusahaan. Organisasi yang bersifat fungsional dan hirarkikal ditransformasi menjadi organisasi yang bersifat flat dan lebih fleksibel. Dalam organisasi ini, diterapkan model dan cara kerja baru yang berbeda dengan cara kerja sebelumnya yang lebih bersifat mata rantai proses sehingga kurang sigap merespon perubahan yang sangat cepat.

Model dan cara kerja baru ini diterapkan dalam bentuk organisasi “*tribe*” dan “*squad*” yang merupakan team-team lintas fungsi dan lintas keahlian yang bekerja bersama-sama membangun produk layanan secara *agile* dengan melibatkan pengguna dalam setiap keputusan pengembangan produk layanan. Dengan model dan cara kerja baru ini, setiap inovasi dan perubahan yang diperlukan dalam memenuhi kebutuhan pengguna dapat dilakukan secara cepat.

Model dan cara kerja seperti startup ini menjadi relevan untuk digunakan dalam membangun produk- produk digital yang memiliki ketidakpastian tinggi. Namun demikian, perubahan ini juga menuntut Perseroan untuk menyediakan

talent-talent digital yang memiliki kemampuan terbaik dalam mengembangkan inovasi produk digital. Dengan Mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional merupakan harapan organisasi, bagi organisasi yang memiliki hal tersebut akan dapat mencapai kinerja yang optimal sesuai yang diinginkan organisasi, baik oleh karyawan individu maupun kelompok (*teamwork*) dalam organisasi sehingga tujuan akan dapat dicapai dan diwujudkan.

