

EVALUASI STRATEGI DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN BISNIS

(Studi Kasus Pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk)



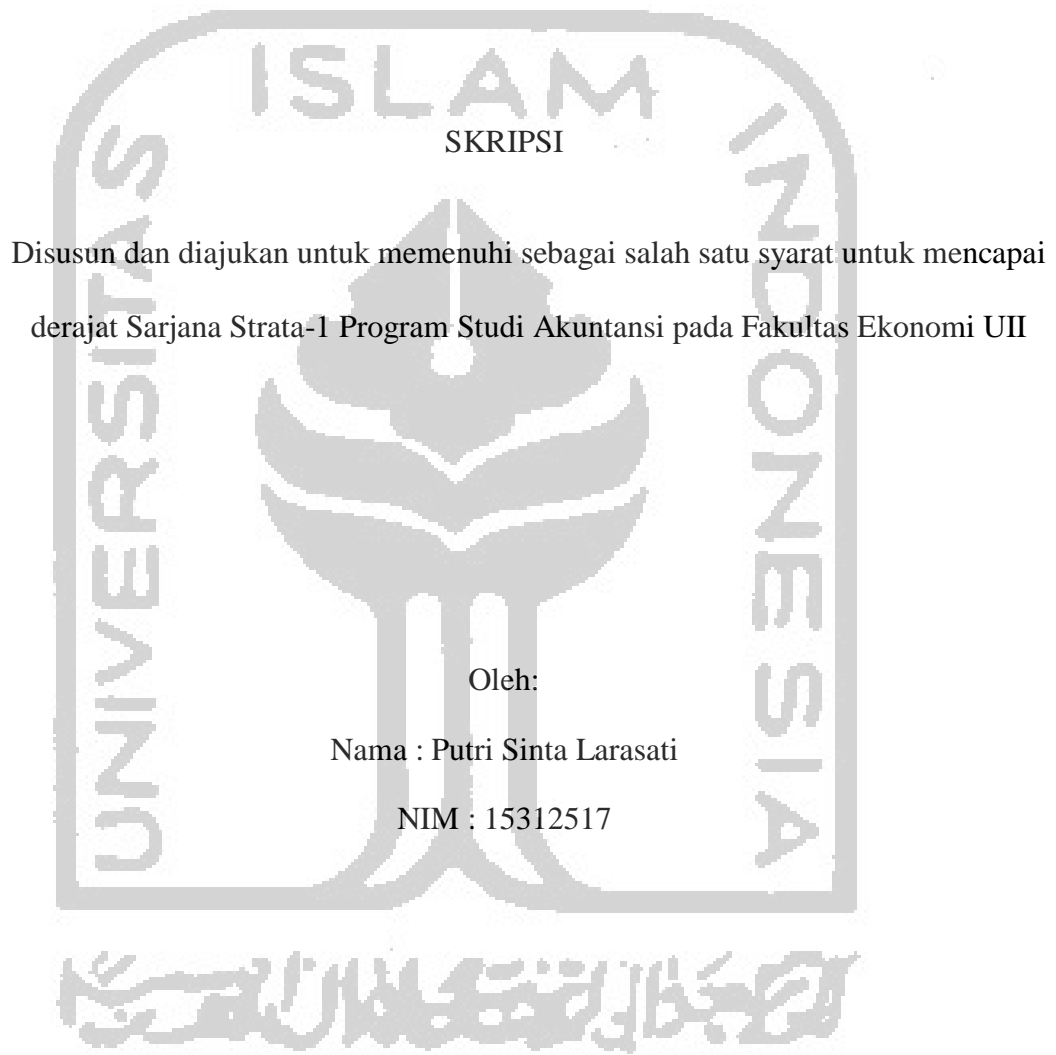
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2019

EVALUASI STRATEGI DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN BISNIS

(Studi Kasus Pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk)



Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk mencapai derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi UII

Oleh:

Nama : Putri Sinta Larasati

NIM : 15312517

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2019

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu 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 referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 3 September 2019

Penulis,

MATERAI
TEMPEL
AD09DAH018115591

6000
RUPIAH

(Putri Sinta Larasati)

EVALUASI STRATEGI DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN BISNIS

(Studi Kasus Pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk)



SKRIPSI

Diajukan Oleh:

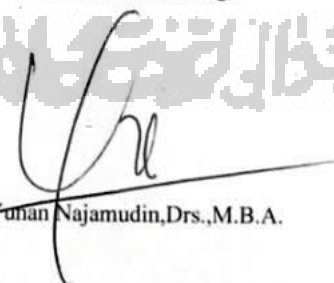
Nama: Putri Sinta Larasati

No. Mahasiswa: 15312517

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal: 3/5/19.....

Dosen Pembimbing,



Yuman Najamudin, Drs., M.B.A.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

EVALUASI STRATEGI DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN BISNIS “STUDI KASUS
PADA PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA TBK

Disusun Oleh : **PUTRI SINTA LARASATI**
Nomor Mahasiswa : **15312517**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Kamis, tanggal: 10 Oktober 2019

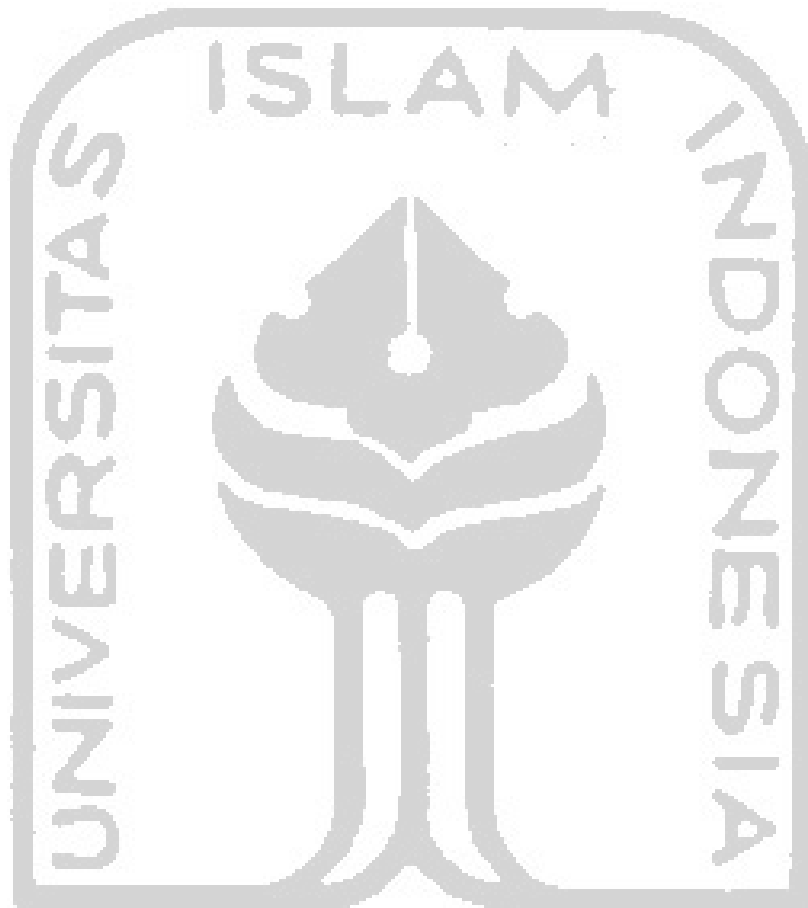
Penguji/ Pembimbing Skripsi : Yunan Najamuddin, Drs., MBA.

Penguji : Sigit Handoyo, SE., M.Bus

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

HALAMAN PERSEMBAHAN



SKRIPSI INI KUPERSEMBAHKAN UNTUK:

Kedua orang tuaku dan Keluargaku tercinta,
yang senantiasa memberikan cinta dan kasih sayang,
yang selalu memberikan dukungan, doa
dan selalu menjadi penyemangat kapanpun dan dimanapun.

HALAMAN MOTTO

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya.”

(QS. Al-Baqarah : 286)

“Berusahalah sebisamu, apapun hasil akhirnya kamu sudah melakukan yang terbaik”

“Jangan pernah lupa bersyukur dalam keadaan apapun”



KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirobbil'alamin, segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan limpahan rahmat, hidayah, dan karunia-Nya, shalawat dan salam penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Evaluasi Strategi Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis Studi Kasus Pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk**”.

Skripsi ini disusun guna memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan program sarjana strata satu (S1) pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Dalam proses penyusunan skripsi ini sampai terselesaikan, tidak terlepas dari bantuan serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini diucapkan terima kasih kepada:

1. **Allah SWT**, atas berkat, rahmat, nikmat dan hidayahNya, serta kesehatan dan segala ilmu pengetahuan yang telah dilimpahkanNya kepada penulis sehingga selalu diberikan petunjuk, kemudahan, dan dilancarkan dalam proses mengerjakan skripsi ini.
2. **Nabi Muhammad SAW** yang selalu menjadi suri tauladan untuk kita semua.
3. **Kardiman Susanto dan Dewi Chandra Wahyurianti** selaku orang tua penulis yang telah memberikan motivasi, dorongan, doa serta dukungan

baik materil maupun non materil bagi penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan perkuliahan terutama tugas akhir ini. Terima kasih atas segala kesabaran dan pengertian yang sudah diberikan selama ini. Semoga kelak penulis bisa menjadi anak yang selalu dibanggakan dan semoga bapak dan mama selalu dalam lindungan Allah SWT.

4. Saudara kandungku tercinta, **Ramaditya Nugrahanto** Terima kasih atas segala bantuan, cinta, dukungan dan doa yang sudah diberikan selama ini.
5. Keluarga besar penulis terutama untuk **Bude Yuli, Bude Ndil, Bude Nana, Mba Dina, Mas Rizki, Mas Godi, Mas Danang, Mba Putri** yang merawat, menjaga, serta menemani penulis selama penulis kuliah di Jogja. Terima kasih atas segala doa dan dukungan yang selalu diberikan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan perkuliahan serta skripsi ini dengan lancar.
6. Bapak **Yunan Najamudin Drs.M.B.A.**, selaku dosen pembimbing yang dengan sabar memberikan waktu, bantuan, dan arahan selama proses penyusunan skripsi. Penulis mengucapkan banyak terima kasih atas jasa Bapak, dan memohon maaf atas segala kesalahan dan kekhilafan selama proses bimbingan. Semoga bapak dan keluarga senantiasa dalam lindungan Allah SWT.
7. Bapak **Fatul Wahid, S.T., M. Sc., Ph. D.**, selaku Rektor Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
8. Bapak **Dr. Jaka Sriyana, S.E., M.Si.** selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

9. Bapak **Dekar Urumsah, Drs., S.Si., M.Com., Ph.D.**, selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
10. Bapak **Mahmudi, Dr. SE., M.Si., Ak., CMA.** selaku Ketua program Studi Akuntansi FE UII beserta segenap jajaran pengajar program studi Akuntansi.
11. Seluruh Bapak/Ibu dosen, pegawai, dan staff Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan waktu dan membekali ilmu kepada penulis selama di bangku perkuliahan.
12. **Lia Amellya Larasati dan Heni Fitriani** selaku sahabat penulis. Terima kasih sudah selalu ada untuk penulis, mendengarkan semua cerita penulis, serta selalu meyakinkan penulis bahwa penulis pasti bisa menyelesaikan skripsi ini.
13. **Nadira K. Ghassani, Argya Pramesti, Fatimah Umi Mardiyah, Sasqia Chaerunnisa, Vita Ridhaningtyas S.** yang telah menjadi sahabat penulis semenjak awal perkuliahan. Terima kasih atas segala canda, tawa, keluh, kesah, hiburan dan cerita yang sudah diberikan selama ini. Terima kasih juga untuk selalu ada kapanpun dan dimanapun serta saling support selama menjalani segala proses perkuliahan ini. Sukses selalu untuk kita dan semoga pertemanan kita terus berlanjut sampai tua nanti.
14. **Mas Vandi dan Agil Firmansyah** selaku teman penulis. Terima kasih sudah menjadi sosok kakak laki-laki bagi penulis, terima kasih sudah mendengarkan, memberi support serta motivasi tentunya untuk penulis.

Semoga setelah lulus dan berpisah nanti, kita masih keep in touch dan tetap menjadi teman dekat bagi penulis. Sukses selalu untuk kalian berdua.

15. **Muhammad Wildan Zakki** selaku teman dekat bagi penulis, terima kasih sudah menjadi sosok kakak, sahabat sekaligus orang tua bagi penulis yang senantiasa selalu sabar untuk mendengarkan keluh kesah penulis dalam mengerjakan skripsi tugas akhir ini. Terimakasih atas segala saran, masukan, dukungan, perjuangan, kesabaran, doa, dan nasihat selama ini. Terimakasih sudah mendampingi sampai saat ini.
16. Keluarga KKN angkatan 58 Desa Tejosari Kecamatan Ngablak, Magelang terutama unit 50 (**Mem Putra, Gheo, Nada, Opik, Mas Jek, Isro dan Setyaning**) dan teman-teman jurusan akuntansi di Desa Tejosari lainnya. Terima kasih sudah menjadi teman hidup selama sebulan di tempat baru sehingga penulis memiliki keluarga baru dan pengalaman baru yang tidak akan terlupakan dan penulis dapatkan di tempat lain.
17. TG (**Lia, Agnia, Caca, Ceisara, Ananda, Bebeh, Widi**) selaku teman SMA penulis. Terima kasih sudah menjadi teman penulis hingga saat ini, terima kasih atas doa, dukungan serta kebaikan kalian. Terima kasih juga selalu menghibur penulis baik melalu media sosial maupun bertemu langsung. Semoga pertemanan kita tetap terjaga sampai kakek nenek nanti.
18. Hima Jolim (**Yoga, Begawan, Dhia, Dwi, Edo, Eva, Didot, Ghiffari, Lintang, Octa, Riris, Hafid, Sella dan Shania**) selaku teman SMA penulis yang berada di Jogja. Terima kasih sudah menjadi teman penulis hingga saat ini, terima kasih atas doa, dukungan serta kebaikan kalian.

Terima kasih juga selalu menghibur penulis baik melalui media sosial maupun bertemu langsung. Semoga pertemanan kita tetap terjaga sampai kakek nenek nanti

19. Semua teman-teman di Universitas Islam Indonesia dan teman-teman Akuntansi 2015, terimakasih banyak untuk semua cerita selama perkuliahan, sukses ya semuanya!!

20. Dan untuk semua orang terdekatku, orang-orang yang pernah berjasa untukku yang tidak ku sebutkan satu persatu terimakasih untuk semua yang pernah kalian lakukan buat aku, maafkan kalo selama ini aku masih banyak kurangnya, semoga kebaikan selalu menghampiri kalian semua.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari masih banyak kekurangan yang terdapat dalam penyusunan ini. Sehingga penulis menerima segala kritik dan saran yang membangun untuk menyempurnakan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan semua pihak yang berkepentingan.

Wassalamua'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Yogyakarta, 3 September 2019

Penulis,

(Putri Sinta Larasati)

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
ABSTRAK.....	xix
ABSTRACT.....	xx
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Pengenalan Bab.....	1
1.2 Latar Belakang	1
1.3 Rumusan Masalah	7
1.4 Tujuan Penelitian	7
1.5 Manfaat Penelitian	7
1.6 Sistematika Penulisan.....	8
BAB II.....	11

KAJIAN PUSTAKA.....	11
2.1 Pengenalan Bab.....	11
2.2 Landasan Teori.....	11
2.2.1 Manajemen Strategi	11
2.2.2 Proses Manajemen Strategi.....	13
2.3 Penelitian Terdahulu	38
BAB III.....	40
METODE PENELITIAN.....	40
3.1 Pengenalan Bab.....	40
3.2 Metode Penelitian.....	40
3.3 Fokus Penelitian.....	43
3.4 Sumber Data Penelitian.....	44
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	45
3.6 Teknik Analisis Data.....	47
3.7 Uji Keabsahan Data.....	54
3.7.1 Realibilitas dan Validitas	54
BAB IV.....	57
HASIL DAN PEMBAHASAN.....	57
4.1 Pengenalan Bab.....	57
4.2 Paparan Data dan Hasil Penelitian	57
4.2.1 Profil Perusahaan.....	57
4.2.2 Sejarah Perusahaan.....	58
4.2.3 Visi dan Misi Perusahaan.....	61
4.2.4 Budaya Organisasi	63
4.2.5 Struktur Organisasi.....	67

4.3 Strategi yang diterapkan di perusahaan tahun 2018.....	69
4.3.1 Pengembangan Produk.....	70
4.3.2 Menjaln Kerjasama dengan Mitra.....	73
4.3.3 Ekspansi Global.....	77
4.4 Kondisi SWOT perusahaan tahun 2017 dan 2018	81
4.5 Kondisi kinerja keuangan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk	92
4.6 Perubahan strategi yang cocok diterapkan oleh Telkom.....	102
BAB V.....	108
KESIMPULAN DAN SARAN.....	108
5.1 Pengenalan Bab.....	108
5.2 Kesimpulan Penelitian	108
5.3 Saran Penelitian.....	111
DAFTAR PUSTAKA	112
Lampiran.....	115



DAFTAR TABEL

1.1 Proses Manajemen Strategi	13
1.2. Porter's Five Forces Model	21
1.3 Matriks Boston Consulting Group (BCG)	26
1.4 Matriks Analisis SWOT	30
3.1 Langkah-langkah metode penelitian	41
3.2 Komponen dalam analisis data	53
4.1 Formulasi Budaya Perusahaan	65
4.2 Competitor Analysis (Market Highlight)	80
4.3 <i>Net Profit Margin</i> PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk	94
4.4 <i>Return On Asset</i> PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk	98



DAFTAR GAMBAR

4.1 Struktur Organisasi	68
-------------------------------	----



DAFTAR LAMPIRAN

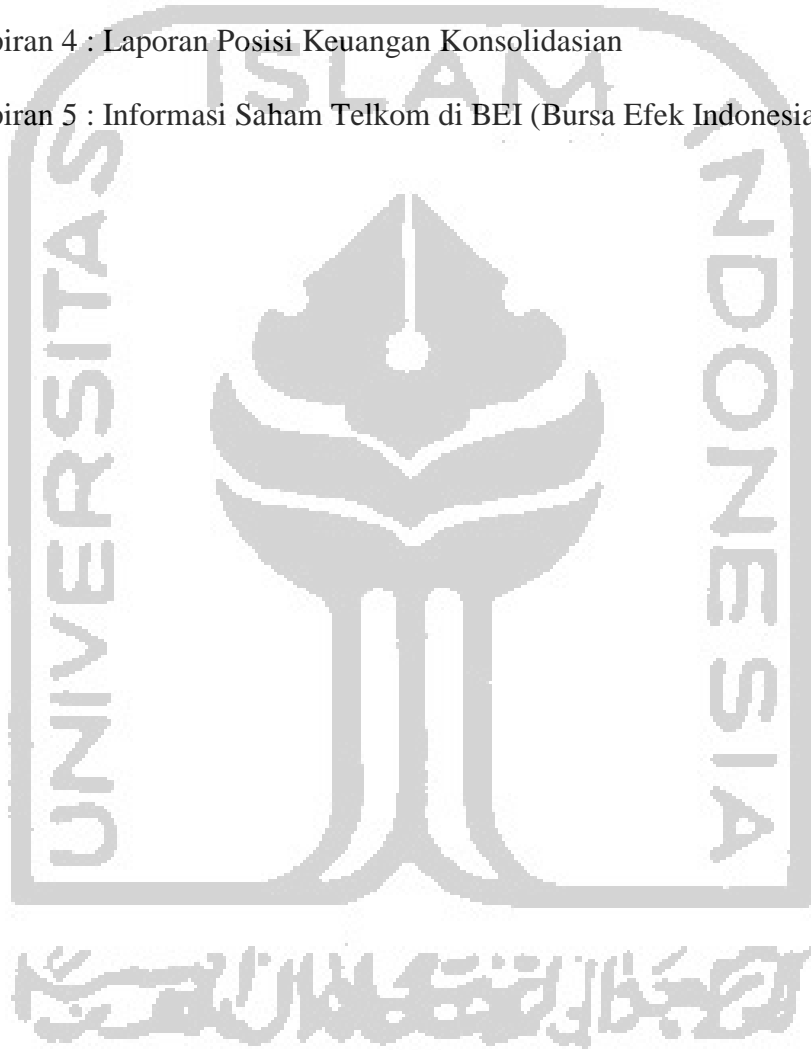
Lampiran 1 : Laporan keuangan Laba/Rugi

Lampiran 2 : Laporan keuangan Arus kas masuk dan keluar

Lampiran 3 : Laporan keuangan Konsolidasian

Lampiran 4 : Laporan Posisi Keuangan Konsolidasian

Lampiran 5 : Informasi Saham Telkom di BEI (Bursa Efek Indonesia)



ABSTRAK

Judul penelitian ini adalah “Evaluasi strategi dalam menghadapi persaingan bisnis (Studi Kasus Pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk). Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi strategi bisnis yang diterapkan oleh PT. Telkom dalam menghadapi persaingan yang ketat, strategi yang di gunakan yaitu Melakukan inovasi produk, menjalin kerjasama dengan mitra kerja dan melakukan ekspansi di pasar global. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara dan tinjauan dokumen. Teknik analisis data menggunakan perhitungan *Net Profit Margin* (NPM), *Return On Asset* (ROA) dan *Harga saham*.

Hasil penelitian ini bahwa tidak terjadi perubahan pada SWOT karena SWOT yang digunakan dari tahun ke tahun masih sama dan dilihat dari kinerja perusahaan mengalami penurunan maka Telkom dapat melanjutkan kembali konsep paradox marketing serta diikuti dengan menambahkan beberapa strategi yang dapat memacunya yaitu dengan memberikan reward atau penghargaan, mengembangkan *Digital Telecommunication Company* serta melakukan perubahan fundamental organisasi.

Kata kunci: Evaluasi Strategi, Persaingan Bisnis, Analisis SWOT, *Net profit Margin, Return On Asset, Harga Saham*”

ABSTRACT

The title of this research is "Evaluation of strategies in dealing with business competition (Case Study at PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk). This study aims to evaluate the business strategy adopted by PT. Telkom in the face of intense competition, the strategy used is to innovate products, establish cooperation with partners and expand in the global market. In this thesis the author using the qualitative research method, data collection technique, observation, interview and document review. Data collection technique using calculation of *Net Profit Margin* (NPM), *Return On Assets* (ROA) and stock prices.

The result of this thesis prove that there is no change at SWOT because SWOT that used from year to year is still the same and seen from the company's performance has decreased, Telkom can continue the concept of *paradox marketing* and followed by adding some strategies that can spur that is by giving rewards or awards, develop Digital Telecommunication Company and make fundamental changes to the organization.

Keywords: Strategy Evaluation, Business Competition, SWOT Analysis, *Net Profit Margin*, *Return On Assets*, *Stock Price*.

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 PENGENALAN BAB

Dalam bab ini, peneliti akan menjelaskan mengenai latar belakang yang mendasari adanya penelitian mengenai evaluasi strategi dalam menghadapi persaingan bisnis pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Bab ini juga akan memaparkan rumusan masalah yang akan dijelaskan pada bab selanjutnya. Selain itu, bab ini juga membahas mengenai tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan penelitian ini.

1.2 LATAR BELAKANG

Pada era globalisasi sekarang ini, telekomunikasi menjadi salah satu peranan yang sangat penting dan strategis dalam kehidupan manusia. Dengan adanya kemajuan teknologi informasi dan komunikasi saat ini memudahkan manusia untuk dapat saling tukar menukar informasi secara mudah, dengan waktu yang relatif cepat dan efisien. Seiring dengan berubahnya gaya hidup masyarakat saat ini, masyarakat membutuhkan akses informasi yang beragam, cepat, mudah dan handal maka merupakan peluang sekaligus tantangan bagi para penyedia layanan telekomunikasi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat tersebut.

Pesatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi saat ini menjadi sebuah hal yang mendasar terhadap perekonomian di Indonesia, hal ini

dapat dilihat dari perkembangan pesatnya yang terus berkembang sejak abad 20 hingga saat ini. Hal ini dapat memacu bagi perkembangan ekonomi maupun sosial yang ada. Jaringan telekomunikasi memberikan dampak positif bagi dunia bisnis dan dapat mendorong perekonomian. Saat ini telekomunikasi dapat dijangkau baik secara lokal maupun global. Dengan cara ini, perkembangan dunia telekomunikasi di Indonesia akan semakin maju.

Perkembangan dari Industri ini dapat dibuktikan dengan adanya perhatian serta pengamatan terhadap orang yang mendapatkan kemudahan dalam berkomunikasi dan mengakses suatu informasi dengan cepat dan praktis sesuai dengan kondisi yang ada pada saat ini. Perkembangan tersebut membawa industri komunikasi pada sebuah komunikasi yang cepat dan dapat dilakukan dimana saja. Pertumbuhan alat komunikasi seperti telepon dan *handphone* mendorong tumbuhnya penyedia layanan jasa komunikasi yang pesat yang pada akhirnya menimbulkan persaingan antara penyedia layanan jasa komunikasi.

Perkembangan industri telekomunikasi di Indonesia saat ini mengalami pertumbuhan, disamping itu terdapat pula tekanan atas dorongan dari pemerintah untuk melakukan registrasi kartu prabayar. Oleh karena itu tercatat beberapa perusahaan besar telekomunikasi mengalami penurunan pendapatan. Hal tersebut ditandai dengan pendapatan PT Indosat Tbk (ISAT) turun sebesar 26,78% pada semester I 2018, secara tahunan (YoY) dan terdapat induk usaha Telkomsel, yaitu PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (TLKM), yang mengalami penurunan laba bersih sebesar 28,1% menjadi Rp 8,69 triliun Sedangkan PT XL Axiata Tbk (EXCL) tercatat tumbuh 1,03% pada periode yang sama menjadi Rp 11,04 triliun

dibandingkan semester I tahun lalu senilai Rp 10,93 triliun (Bosnia, 2018)

Dengan adanya persaingan yang ketat antar perusahaan telekomunikasi memacu perusahaan tersebut untuk dapat memenangkan persaingan agar tetap unggul. Hal tersebut ditandai dengan terjadinya peningkatan pertumbuhan Industri telekomunikasi. Menurut Mirae Asset Sekuritas dalam simamora (2018) mengatakan, Industri telekomunikasi mengalami pertumbuhan pendapatan sebesar 7,7% yang meningkat dari sepanjang tahun lalu yang hanya meningkat sebesar 7,5%. Mirae Sekuritas memprediksi persaingan tidak akan memukul margin dengan signifikan.

Dengan melihat persaingan yang terjadi pada industri Telekomunikasi saat ini, selain harga persaingan juga terjadi pada layanan. Perusahaan dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif untuk menghadapi para pesaing industri yang ada dengan menjaga pangsa pasarnya. Untuk memenangkan persaingan sektor privat maupun sektor publik harus memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) tertentu dibandingkan dengan organisasi lainnya. Salah satunya dengan menganalisis strategi perusahaannya. Strategi merupakan bagaimana suatu perusahaan mampu mengelola sumber daya dan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut untuk dapat disampaikan kepada konsumen (Gamble, 2015)

Kelangsungan hidup suatu perusahaan di era kompetisi global saat ini mengharuskan manajemen untuk menyusun bagaimana perusahaan tersebut dapat bersaing, diantaranya yaitu dengan menerapkan perencanaan strategis yang baik dalam menghadapi segala perubahan yang terjadi. Segala perubahan yang

terjadi perlu direspon penuh oleh perusahaan bukan hanya berfokus pada suatu produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut saja, melainkan aspek-aspek penting yang berhubungan dengan kinerja suatu perusahaan sebagai suatu entitas yang berada dibawah masyarakat. Oleh karena itu kinerja suatu perusahaan dinilai sangat penting dan terlihat baik tergantung bagaimana seorang manajemen dapat mengelola dan melaksanakan aktivitas tersebut.

Kemampuan suatu perusahaan untuk dapat bersaing ditentukan oleh kinerja perusahaan itu sendiri. Perusahaan yang tidak mampu bersaing untuk mempertahankan kinerja perusahaannya lambat laun akan tergeser dan akan mengalami kebangkrutan. Disamping itu juga terdapat persaingan yang terjadi pada perusahaan telekomunikasi pada tahun ini yang semakin ketat. Hal ini bukan hanya berfokus pada sebuah harga, melainkan terhadap suatu layanan yang baik dari sebuah perusahaan. Dalam hal ini *selling point* berada pada suatu layanan (*coverage*, kualitas jaringan, ragam inovasi fitur yang melekat pada produk, dan pelayanan pelanggan)

Setiap perusahaan atau organisasi khususnya yang bergerak dibidang jasa, bertujuan untuk memberikan pelayanan yang baik bagi pelanggannya. Oleh karena itu, setiap strategi pada suatu perusahaan atau organisasi harus diarahkan bagi para pelanggan. Salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa dan selalu menampilkan kualitas yang prima dalam pelayanannya yakni PT Telekomunikasi Indonesia Tbk merupakan salah satu perusahaan BUMN yang telah melakukan perubahan mendasar dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). Mereka telah mengubah konsep *human resources* menjadi *human*

capital, di mana mereka melihat kapabilitas yang ada pada setiap karyawannya seperti keterampilan, individu, pengetahuan, *attitude*, *intelligence*, *experience*. Mereka menganggap hal tersebut menjadi salah satu aset yang penting bagi perusahaan tersebut.

PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (TELKOM) merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa yg berfokus pada penyedia informasi dan telekomunikasi (*InfoComm*) serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap (*full service and network provider*) yang terbesar di Indonesia. TELKOM juga menyediakan jasa telepon tidak bergerak kabel (*fixed wire line*), jasa tidak bergerak nirkabel (*fixed wireless*), jasa telepon bergerak (*cellular*), data&internet dan network interkoneksi baik secara langsung maupun melalui perusahaan asosiasi.

Seiring dengan berkembangnya persaingan dalam industri global serta pengaruh globalisasi yang semakin meningkat pada era ini menyebabkan mayoritas perusahaan kerap bersaing dalam menunjukkan dan mengembangkan keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan itu sendiri, dengan melakukan inovasi serta pembelajaran dalam setiap elemen dari kegiatan ekonomi perusahaan tersebut, Sehingga kondisi tersebut menuntut suatu perusahaan untuk selalu mengembangkan strategi perusahaan agar dapat bertahan, berdaya saing dan terus berkembang di tengah gencarnya persaingan usaha.

Berdasarkan hal tersebut PT Telkom juga di tuntut mampu mewujudkan produk yang memenuhi kebutuhan konsumennya dengan semaksimal mungkin

dibandingkan dengan pesaingnya. Seperti persaingan pelayanan jasa telekomunikasi di Indonesia ialah banyaknya konsumen yang dimiliki setiap perusahaan serta perbedaan jumlah pelanggan yang tidak terlalu banyak. Oleh sebab itu perusahaan perlu mengembangkan suatu strategi yang tepat agar perusahaan dapat mempertahankan eksistensinya dan dapat memperbaiki kinerja perusahaan. Untuk menjalankan bisnis memang diperlukan perencanaan yang baik, perencanaan strategi yang dapat memberikan arah yang jelas kepada perusahaan.

Dengan berkembangnya persaingan dalam industri global serta pengaruh globalisasi yang semakin meningkat pada era ini menyebabkan mayoritas perusahaan kerap bersaing dalam menunjukkan dan mengembangkan keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan itu sendiri, dengan melakukan inovasi serta pembelajaran dalam setiap elemen dari kegiatan ekonomi perusahaan tersebut, Sehingga kondisi tersebut menuntut suatu perusahaan untuk selalu mengembangkan strategi perusahaan agar dapat bertahan, berdaya saing dan terus berkembang di tengah gencarnya persaingan usaha. Oleh sebab itu perusahaan perlu mengembangkan suatu strategi yang tepat agar perusahaan dapat mempertahankan eksistensinya dan dapat memperbaiki kinerja perusahaan. Untuk menjalankan bisnis memang diperlukan perencanaan yang baik, perencanaan strategi yang dapat memberikan arah yang jelas kepada perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut, peneliti ingin melakukan penelitian dengan mengambil judul “Evaluasi strategi yang diterapkan oleh PT Telekomunikasi

Indonesia Tbk Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis pada tahun 2018” yang bertujuan untuk meneliti evaluasi strategi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk pada tahun 2018 yang dibuat dalam tugas akhir ini.

1.3 RUMUSAN MASALAH

1. Strategi apa yang diterapkan oleh Telkom dalam menghadapi persaingan bisnis?
2. Apakah analisis SWOT yang diterapkan oleh TELKOM pada tahun 2018 masih relevan sampai dengan tahun 2019?
3. Bagaimana kinerja keuangan perusahaan TELKOM pada tahun 2018?

1.4 TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk mengetahui serta mengevaluasi strategi yang diterapkan oleh TELKOM saat ini sudah efektif dalam mencapai target dan realisasi perusahaan tersebut atau belum
2. Untuk memastikan apakah kinerja keuangan perusahaan dapat dikatakan baik dengan diberlakukannya strategi diferensiasi tersebut
3. Untuk mengetahui strategi yang layak untuk diterapkan pada TELKOM

1.5 MANFAAT PENELITIAN

Dari penelitian yang telah dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak:

1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam menambah pengetahuan serta wawasan dalam menerapkan strategi yang baik dan tepat dalam menjalankan sebuah bisnis agar dapat terus bersaing di pasar global khususnya pada bidang telekomunikasi
- b. Sebagai bahan acuan bagi penelitian selanjutnya dalam memahami strategi yang telah dilakukan dalam upaya mempertahankan usahanya dalam persaingan yang kompetitif

2. Manfaat Praktis

- a. Dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. dalam meningkatkan pelayanan yang prima bagi pelanggannya dengan disusunnya visi, misi, tujuan, sasaran serta strategi keberhasilan yang dalam mewujudkan kinerja perusahaan yang baik.
- b. Sebagai bahan evaluasi strategi yang diterapkan oleh TELKOM apakah sudah mencapai target dan realisasi yang diharapkan oleh perusahaan tersebut atau tidak.

1.6 SISTEMATIKA PENULISAN

Penelitian dalam skripsi ini menggunakan sistematika pembahasan dimulai dengan latar belakang masalah hingga diakhiri dengan kesimpulan, adapun sistematika pembahasan yang dimaksud adalah sebagai berikut:

BAB 1: PENDAHULUAN

Berisi tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II: KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi tentang teori-teori yang akan digunakan sebagai dasar pembahasan pada penelitian ini yang meliputi tentang pengertian strategi, penerapan pendekatan analisis swot, formulasi strategi, pengimplemetasian strategi, dan evaluasi strategi.

BAB III: METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan metode penelitian yang bersifat kualitatif yang mendasarkan asumsi serta pembahasan kondisi yang diteliti atas dasar telaah teoritis dari sudut pandang objektif. Penjabaran dengan menggunakan metode deskriptif, dan data yang digunakan dari data sekunder, serta penjelasan mengenai berbagai macam metode yang digunakan.

BAB IV: ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai deskripsi perusahaan yang diteliti, membahas tentang hasil dari analisis data yang telah dilakukan serta menginterpretasikan hasil tersebut.

BAB V: KESIMPULAN

Bab ini merupakan bab penutup yang berisi kesimpulan yang didapatkan dari analisis penelitian dan implikasinya. Bagian ini juga menjelaskan tentang keterbatasan penelitian serta saran untuk penelitian selanjutnya.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Pengenalan Bab

Bab ini menjelaskan mengenai teori yang mengandung dan berkaitan dalam pelaksanaan penelitian. Bagian pertama merupakan penjelasan mengenai pengertian manajemen strategi. Bagian kedua yang merupakan penjelasan tentang proses manajemen strategi. Bagian ketiga menjelaskan tentang evaluasi strategi. Bagian keempat menjelaskan tentang pengukuran kinerja. Bagian akhir untuk mendukung penelitian ini peneliti menjelaskan tentang implementasi strategi.

2.2 LANDASAN TEORI

2.2.1 Manajemen Strategi

Manajemen strategi memegang peran yang penting dalam suatu organisasi untuk dapat merumuskan strategi yang tepat dan efektif. Menurut Prabowo (2010) menyatakan bahwa manajemen strategi membutuhkan seluruh fungsi manajemen, yaitu dalam sebuah organisasi, pencapaian strategi harus direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan dan dikontrol. Dengan menggunakan manajemen strategi yang dijadikan sebagai kerangka kerja (*framework*) didalam suatu perusahaan diharapkan dapat menyelesaikan setiap masalah strategis pada perusahaan, terutama yang berkaitan dengan persaingan. Oleh karena itu para manajer dituntut untuk berfikir lebih kreatif atau berfikir secara strategik. Pemecahan masalah dengan menghasilkan serta

mempertimbangkan lebih banyak dengan cara lain yang dibangun dari suatu analisa yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan.

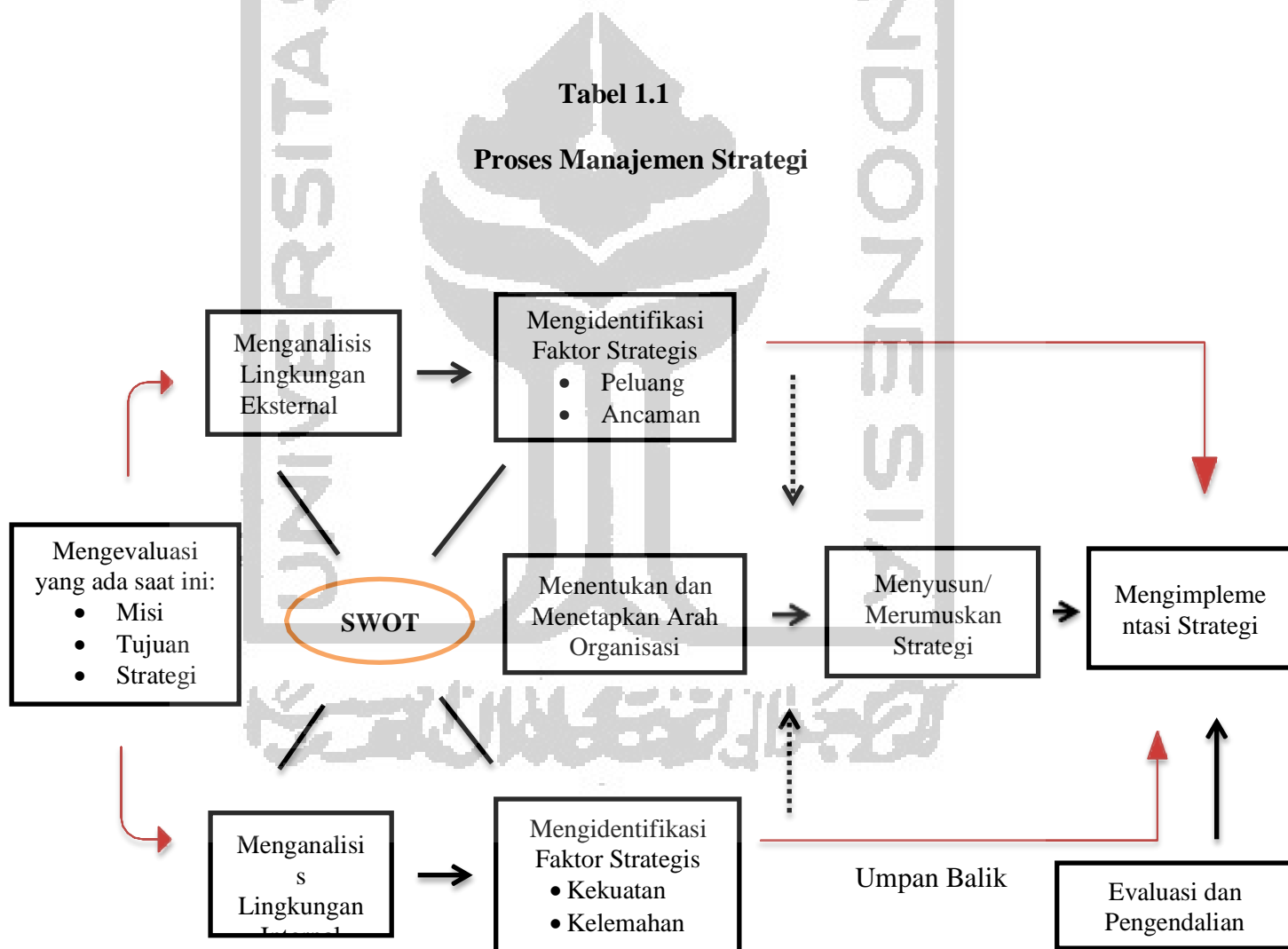
Pada dasarnya manajemen strategi memiliki fokus yang terletak pada perpaduan antara manajemen yang terdiri seperti; pemasaran, keuangan, penelitian, produksi, pengembangan serta sistem informasi yang dapat memudahkan dalam mengakses segala informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi. Sasaran dan strategi organisasi yang sudah ada merupakan titik awal yang logis untuk manajemen strategi karena situasi dan kondisi perusahaan saat ini mungkin dapat menghalangi strategi tertentu dan mungkin bahkan mendikte tindakan tertentu, hal ini biasa dikatakan sebagai misi pada suatu perusahaan. Setelah perumusan strategi maka tahap selanjutnya yang harus dilaksanakan adalah proses pengimplementasian dan pengevaluasian strategi secara repetitif atau secara terus-menerus.

Menurut Boaden (2011) Strategi merupakan suatu proses penentuan rencana manajemen puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang yang hendak dicapai, dan sebagai sarana bersama dengan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Selain itu, strategi dapat menjadi penentu bagaimana perkembangan jangka panjang perusahaan. Oleh karena itu dalam sebuah perusahaan dibutuhkan kebijakan serta tindakan yang harus dilakukan oleh pihak tertentu dalam mempertahankan eksistensi dan

menghadapi persaingan, terutama perusahaan atau organisasi harus memiliki keunggulan kompetitif.

2.2.2 Proses Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan suatu proses yang saling terikat atau berhubungan, terdiri dari berbagai aspek serta rangkaian tahap-tahap yang akan dideskripsikan berdasarkan (Tabel 1.1) berikut:



Sumber : repository.unhas.ac.id, 2014

a) Perumusan Strategi

Tahapan manajemen strategi diawali dengan perumusan strategi.

Perumusan strategi merupakan suatu proses memilih Pola Tindakan Utama (strategi) untuk mewujudkan visi dari sebuah organisasi.

Keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya dinilai berdasarkan strategi yang telah dirumuskan, tetapi lebih fokus terhadap keberhasilan pengimplementasiannya, oleh karena itu membutuhkan pengukuran kinerja untuk memastikan apakah strategi yang berjalan telah sesuai dengan yang direncanakan. Berkaitan dengan hal tersebut sangatlah penting bagi sebuah perusahaan memiliki sebuah sistem pengukuran kinerja yang dapat dibandingkan dengan target dan sasaran yang telah ditetapkan.

Dengan unsur-unsur visi, misi, tujuan serta strategi utama perusahaan. Menurut Rosa & Shalahudin (2015) visi merupakan suatu gambaran mengenai keadaan di masa yang akan datang yang dibangun berdasarkan spekulasi-spekulasi yang masuk akal dan asumsi yang masuk akal di masa depan dan dipengaruhi oleh kita sendiri tentang sesuatu yang berharga serta dapat diwujudkan oleh orang dan organisasi tertentu melalui tindakan mereka. Visi yang dimaksudkan disini adalah visi yang sederhana yang dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab dalam semua pihak yang berkepentingan dalam organisasi tersebut, sehingga wajib bagi pihak tersebut dalam mewujudkannya, memberikan tantangan, praktis dan realistik.

Visi berfungsi sebagai pengarah pada seluruh pihak yang berkepentingan di organisasi dalam perjalanan mereka menuju masa depan. Visi inilah yang kemudian menjadi dasar landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Selain visi yang menjadi sumber landasan bagi perumusan strategi sebuah perusahaan terdapat pula misi guna dijadikan sebagai alasan yang mendasari eksistensi pada suatu organisasi. Jadi perumusan misi merupakan realisasi yang akan menjadikan suatu organisasi mampu menghasilkan produk dan jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggannya. Dapat disimpulkan bahwa misi merupakan langkah, strategi, cara untuk mewujudkan visi yang ingin dicapai. Yang umumnya terdiri dari sebuah pernyataan yang menjelaskan serta mendefinisikan secara detail mengenai cara, strategi, upaya yang akan dilakukan.

Dengan adanya misi yang dapat mendeskripsikan sebuah visi pada sebuah perusahaan misi dapat menjadi pedoman dalam membuat rencana bisnis, membantu setiap pihak yang berkepentingan dalam organisasi tersebut untuk mengidentifikasi tujuan organisasi dan dalam mengambil keputusan yang sesuai dengan visi organisasi, dengan misi sebuah organisasi mampu untuk berinovasi dalam menghadapi sebuah persaingan bisnis serta misi juga dapat memberikan dan menterjemahkan tujuan dasar organisasi sehingga parameter waktu, biaya, dan kinerja agar dapat dikontrol dan dievaluasi.

b) Analisis SWOT

Dalam menghadapi persaingan pada dunia bisnis diperlukan suatu strategi guna menyeimbangkan serta memenangkan persaingan tersebut. Strategi di tingkat korporasi, bisnis dan tingkat operasional akan memegang kendali utama terlaksananya tujuan perusahaan dalam mencari keuntungan. Dengan memberikan perhatian terhadap lingkungan yang ada pada sebuah perusahaan merupakan cara terbaik dalam merumuskan strategi yang akan diterapkan guna menghadapi persaingan pada pasar global. Yang ditujukan dalam penelitian ini terdapat faktor-faktor yang melandasinya yakni faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal, semakin besar suatu organisasi maka semakin kompleks pula bentuk, jenis dan sifat interaksi yang terjadi dalam menghadapi kedua jenis faktor lingkungan tersebut.

Tujuan dilakukannya identifikasi dalam lingkungan eksternal maupun internal perusahaan untuk dapat memahami kondisi serta lingkungan perusahaan sehingga pihak manajemen akan dapat melakukan reaksi yang cepat terhadap setiap perubahan, Selain itu agar pihak manajemen dapat merespon berbagai isu kritis mengenai lingkungan yang mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap perusahaan.

➤ Lingkungan internal mempengaruhi terbentuknya (*Strength and Weakness*) yang mencakup semua unsur bisnis didalamnya seperti budaya perusahaan, sumber daya perusahaan serta sistem informasi

manajemen. Dimana kondisi ini terjadi di dalam perusahaan yang dapat mempengaruhi terbentuknya pengambilan keputusan perusahaan. Kekuatan yang dimaksudkan dalam penjelasan tersebut mengacu terhadap kompetensi inti yang memberikan keunggulan pada suatu perusahaan dalam memenuhi kebutuhan target pasar. Setiap analisis yang berhubungan dengan kekuatan (*Strength*) perusahaan harus berorientasi terhadap pasar atau pelanggan karena kekuatan hanya berarti ketika membantu perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, selain kekuatan terdapat juga faktor yang mendominasi bagi sudut pandang pelanggan yakni kelemahan menjadi fokus utama oleh pelanggan karena pelanggan sering melihat kelemahan yang tidak dilihat perusahaan.

Atas kondisi tersebut, peneliti dapat menyimpulkan bahwa harus memanfaatkan kondisi lingkungan tersebut dalam perkembangan sebuah bisnis yang sedang dijalani. Salah satu bentuk perwujudan dalam mempermudah serta memanfaatkan kondisi lingkungan tersebut adalah dengan melakukan analisis lingkungan atau yang sering disebut juga dengan analisis SWOT. Perusahaan perlu menggunakan analisis SWOT agar dapat menciptakan suatu strategi dalam mewujudkan tujuan organisasi dengan memperhatikan kondisi lingkungan dari perspektif internal perusahaan yang didalamnya mencakup kekuatan dan kelemahan yang secara bersamaan juga memperhatikan faktor eksternal yang di dalamnya menggambarkan kondisi terhadap peluang

dan ancaman yang ada.

Menurut Ricard L. Daft (2010:253) dalam Rizal Nur Irawan (2017) Analisis SWOT yakni mencakup upaya-upaya untuk mengenali kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang dapat mendeskripsikan bagaimana kemampuan perusahaan dalam mengoptimalkan dan mengalokasikan dengan menggunakan sumber yang dimilikinya serta situasi yang dihadapi dalam pencapaian tujuan. Pendekatan ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari “kesesuaian” yang baik antara sumber daya internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman)

Menurut Rangkuti (2006) Pada umumnya analisis SWOT digunakan sebagai kerangka atau panduan sistematis dalam diskusi untuk membahas kondisi alternatif dasar yang mungkin menjadi pertimbangan perusahaan. Analisis SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya

➤ Lingkungan eksternal merupakan analisa terhadap variabel-variabel yakni peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threats*) di luar perusahaan yang mencakup lingkungan industri, dan lingkungan bisnis makro, ekonomi, politik, hukum dan sosial budaya. Yang dapat mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Dalam analisis

lingkungan industri, perlu dilakukan pengkajian kelompok yang berkepentingan dari perusahaan dalam suatu industri, yaitu pemasok dan pelanggan serta terdapat tiga pemain utama yang mendukung berjalannya kegiatan bisnis dalam suatu perusahaan yaitu perusahaan, para pesaing dan pelanggan. Lingkungan industri merupakan salah satu faktor yang mempunyai dampak langsung terhadap suatu perusahaan serta aksi dan reaksinya.

Perusahaan memiliki kontribusi yang lebih besar untuk mempengaruhi lingkungan industri yang berupaya dalam merealisasikannya agar dapat menghasilkan keuntungan atau return di atas rata-rata industri. Strategi yang dilakukan oleh seorang manajer ini harus dijalankan dengan mendiferensiasikan hasil perusahaan secara positif terhadap para pesaingnya. Strategi yang dirumuskan tersebut dapat direalisasikan dengan memanfaatkan keunggulan perusahaan tersebut secara relatif dalam upaya memuaskan kebutuhan pelanggannya.

Masalah persaingan bukan menjadi hal yang baru dalam berbisnis ataupun usaha, ini dapat dilihat dalam perkembangannya di mana suatu perusahaan mengalami kemajuan yang selalu diiringi oleh perusahaan lain untuk menuju kearah yang lebih baik. Setiap perusahaan tidak dapat menghindari adanya persaingan dari perusahaan lain. Adanya persaingan dalam dunia usaha dapat menekan biaya-biaya sehingga harga yang ditetapkan menjadi lebih rendah serta kualitasnya semakin

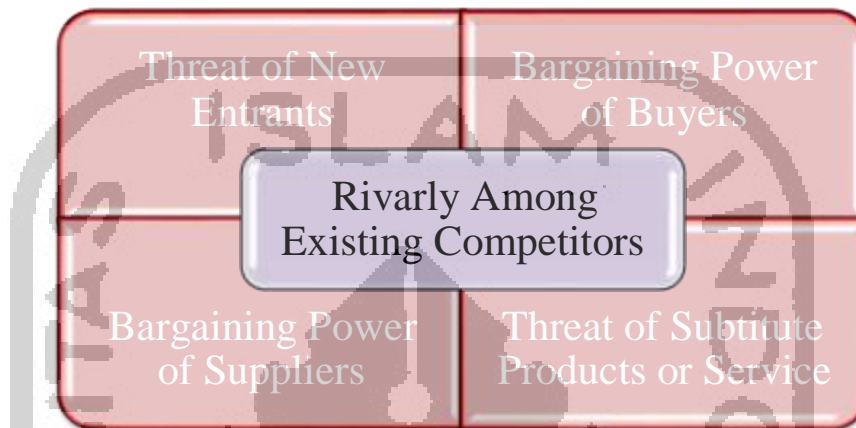
meningkat. Sebab dengan adanya persaingan dapat menjadi faktor pendukung bagi para pelaku usaha untuk menciptakan suatu inovasi baru atau pengembangan produk baru sehingga menghasilkan produk secara efisien dalam basis biaya yang rendah serta memiliki kualitas produk yang unik dalam sejumlah dimensi tertentu yang secara umum akan dapat dihargai oleh konsumen.

Perkembangan perekonomian saat ini sangat pesat seiring dengan pertumbuhan ekonomi di segala bidang terutama bidang telekomunikasi, yang menyebabkan persaingan antar industri sejenis semakin meningkat. Sehingga Menurut Dubé & Renaghan dalam Elias (2018) merupakan hal yang penting bagi suatu perusahaan untuk dapat menciptakan nilai perusahaan untuk membedakan dirinya dengan kompetitor. Nilai tersebut dapat diukur melalui harga yang rela dibayar oleh konsumen atas layanan jasa yang diberikan. Salah satu model yang dapat membantu perusahaan dalam melakukan analisis pada penelitian ini adalah model 5 faktor pendorong kompetisi dari Michael Porter atau yang lebih dikenal sebagai Five Force Factor Model (Tabel 1.2)

Tabel 1.2

Porter's Five Forces Model

The Five Forces That Shape Industry Competition



Sumber : Michael E. Porter (2008)

Porter's Five Forces Model atau lima analisis kekuatan bersaing Porter

dapat diuraikan sebagai berikut :

1) *Threat of New Entrants* (Ancaman dari pendatang baru)

Pendatang baru menjadi salah satu ancaman bagi suatu bisnis yang dijalani, terutama ketika pendatang baru mampu berkompetisi di pasar global, mereka dapat meningkatkan kemampuan yang sudah ada untuk memasuki kompetisi. Oleh karena itu ancaman yang ada dapat membatasi potensial profit suatu industri. Ketika ancaman yang masuk tinggi, pemain lama harus mengembangkan strategi dengan meningkatkan investasi untuk mencegah pendatang baru dan pemain lama harus menurunkan harga mereka.

2) *Bargaining Power of Buyers* (Kekuatan tawar-menawar pembeli)

Daya tawar yang dilakukan oleh pembeli pada suatu bisnis berperan dalam menekan harga cenderung turun, serta memberikan penawaran dalam peningkatan hal kualitas ataupun pelayanan yang lebih dan membuat kompetitor saling bersaing satu sama lain. Konsumen akan memiliki benefit yang tinggi ketika mereka mempunyai kemampuan dalam bernegosiasi yang baik dan berpengaruh terhadap para pelaku industri.

3) *Threat of Substitute Products or Services* (Ancaman dari produk pengganti)

Ancaman produk substitusi dapat menentukan sejauh mana suatu produk dapat memenuhi kebutuhan konsumen. Jika tingkat ancaman suatu produk substitusi tinggi pada suatu perusahaan maka dapat berpengaruh buruk bagi profitabilitas perusahaan. Oleh karena penting bagi suatu perusahaan dalam menerapkan batasan harga untuk mendapatkan keuntungan suatu industri. Jika suatu perusahaan tidak mampu menghindar dari ancaman produk substitusi dengan melakukan upaya pemasaran, peningkatan kualitas produk serta upaya lainnya maka akan menghambat pertumbuhannya (Kamali, 2012)

4) *Bargaining Power of Suppliers* (Kekuatan tawar-menawar pemasok)

Kekuatan pemasok akan sangat berpengaruh terhadap proses produksi sebuah industri, di mana perusahaan bergantung pada sejumlah kelompok pemasok dalam memproduksi produknya. Dengan adanya pemasok yang

kuat dapat mengurangi profitabilitas dari suatu industri dengan menambahkan biaya yang secara tidak langsung dapat menaikkan harga produk.

5) *Rivalry Among Existing Competitors* (Persaingan antar kompetitor yang ada)

Semakin tinggi pesaing dalam industri maka semakin tinggi tingkat persaingan, karena pesaing saling bersaing untuk menjadi *market leader* di pasar dan tentunya untuk dapat mempunyai *market share* yang besar. Persaingan antar kompetitor yang ada dapat dilihat dari berbagai bentuk, seperti; diskon harga, pengenalan produk baru, iklan, dan peningkatan layanan.

Menurut Sangkala (2007) dalam Windarti & Sukmawati (2016) Perusahaan yang mampu bertahan dalam menghadapi suatu pesaing bisnis bahkan mampu mencapai suatu kesuksesan merupakan perusahaan yang mampu menerapkan ilmu sistem manajemen yang baik. Oleh karena itu sebuah perusahaan sudah selayaknya menerapkan strategi yang sesuai dengan kemampuan dan kondisi yang mampu dicapai oleh perusahaan. Sehingga strategi tersebut harus disesuaikan dengan realitas suatu perusahaan. Salah satu cara untuk dapat mengevaluasi menggunakan analisis rantai nilai (*Analysis Value Chain*) dari hasil evaluasi tersebut perusahaan dapat mengidentifikasi elemen kunci (*KSF*) dari suatu bisnis akan perusahaan mencapai kesuksesan.

Menurut Porter (1985) dalam Widarsono (1999) menjelaskan

analisis *value chain* merupakan alat analisis strategik yang digunakan untuk memahami secara lebih baik terhadap keunggulan kompetitif. dengan mengidentifikasi di mana *value* pelanggan dapat ditingkatkan atau dengan penurunan biaya, dan untuk dapat memahami secara lebih baik hubungan perusahaan dengan pemasok atau *supplier*, pelanggan dan perusahaan lain dalam industri.

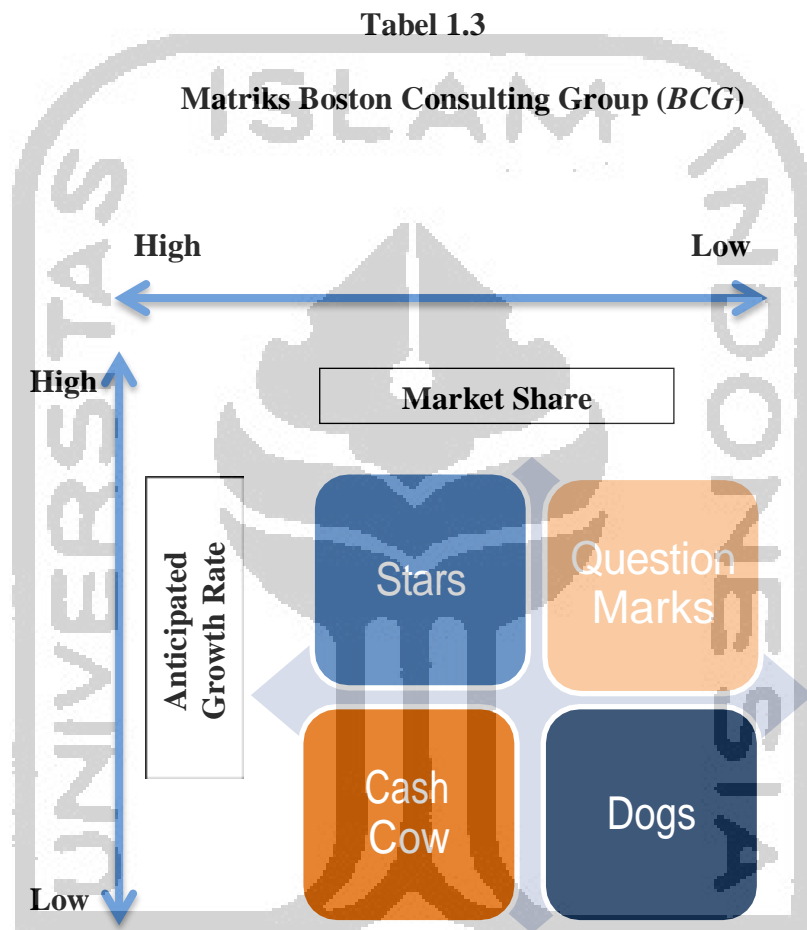
a) Formulasi Strategi

Dalam penetapannya formulasi strategi melibatkan serangkaian tindakan yang tepat guna mencapai tujuan perusahaan, aktivitas tersebut dapat dikelompokkan menjadi 3 bagian, yaitu: analisis strategi, perencanaan strategi serta pemilihan strategi. Untuk dapat melakukan sebuah formulasi dengan baik, maka terdapat kaitan yang erat dengan analisis lingkungan dimana formulasi strategi membutuhkan data dan informasi dari analisis lingkungan. Setelah melakukan analisis lingkungan dan menentukan ke mana arah organisasi akan diarahkan berdasarkan *strategic architecture*, misi dan tujuan yang telah ditetapkan, langkah selanjutnya adalah memastikan bahwa organisasi akan mencapai misi dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu dibutuhkannya formulasi terhadap berbagai strategi atau cara untuk mencapai arah yang diinginkan tersebut. Dalam hal ini formulasi strategi menjadi suatu proses yang merancang dan menyeleksi berbagai strategi yang pada akhirnya menuntun pada pencapaian misi dan tujuan organisasi.

Pada dasarnya fokus utama sebuah strategi organisasi yaitu bagaimana menyesuaikan diri agar dapat lebih baik dan cepat dalam bereaksi dibanding pesaing dalam persaingan bisnis yang ada. Ketika divisi-divisi suatu perusahaan bersaing di industri yang berbeda, strategi yang terpisah dikembangkan untuk setiap bisnis. Terdapat salah satu pendekatan untuk membantu dalam mengembangkan strategi pada perusahaan dengan multi bisnis. Dalam analisis ini, manajemen puncak memandang lini produk dan unit bisnisnya sebagai serangkaian investasi yang diharapkan akan memberikan keuntungan. Disinilah peran matriks BCG (*Boston Consulting Group*) secara khusus dirancang untuk membantu upaya-upaya perusahaan multidivisional dalam merumuskan strategi.

Menurut Kotler (2002) dalam Taqiullah (2018) Metode analisis *Boston Consulting Group* (BCG) merupakan metode yang digunakan untuk menyusun sebuah perencanaan strategi unit bisnis dengan melakukan pengklasifikasian terhadap potensi keuntungan dalam perusahaan. Matriks BCG secara garis besar menggambarkan perbedaan antar divisi dalam hal posisi pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri. Matriks ini memungkinkan sebuah organisasi multidevisional mengelola sebuah portofolio bisnisnya dengan cara mengamati posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri dari dari setiap divisi relatif terhadap semua divisi lain di dalam organisasi. Posisi pangsa pasar relatif (*relative market share position*)

didefinisikan sebagai rasio pangsa pasar (atau pendapatan) yang dimiliki oleh perusahaan pesaing terbesar di industri tersebut. Seperti yang ditunjukkan pada matriks berikut ini (Tabel 1.3)



Sumber: thidiweb.com, 2018

Matriks BCG terdiri dari 4 sel kuadran yang terdapat 2 baris dan 2 kolom pada setiap sisinya. 4 sel kuadran tersebut mewakili 4 kategori portofolio produk yang nantinya masing masing kuadran akan diperhitungkan menjadi 2 dimensi klasifikasi bisnis unit yaitu *Relative Market Share* (pangsa pasar relatif) dan *Market Grow Rate* (tingkat pertumbuhan pasar). Kategori-kategori tersebut masing-masing diwakili oleh Bintang (*Star*), Sapi Perah (*Cash Cows*), Anjing (*Dogs*) dan Tanda Tanya (*Question Marks*). Menurut Jacobus Rico Kuntag (2014) perusahaan menganalisis dan kemudian menempatkan suatu unit bisnis (dalam hal ini, produk) ke dalam matriks BCG pada 4 kategori berikut:

1. *Question Marks*

Suatu kondisi yang memiliki pangsa pasar relatif rendah, tetapi mereka bersaing dalam industri yang bertumbuh pesat. Biasanya kebutuhan kas perusahaan ini tinggi dan pendapatan kasnya rendah. Kondisi ini biasanya terjadi pada produk-produk yang terbilang baru, di mana tingkat konsumennya masih rendah untuk menggunakan produk tersebut.

2. *Stars*

Dimana suatu kondisi unit bisnis memiliki pangsa pasar tinggi di pasar berkembang. produk atau unit bisnis yang memiliki pangsa pasar yang dominan dan pertumbuhan yang cepat serta menghasilkan uang (pendapatan) yang besar. Ini berarti produk-produk yang dihasilkan merupakan produk-produk terkemuka yang diminati oleh pasar. Dalam

kategori ini produk dapat dikatakan sebagai pemimpin pasar namun bukan berarti akan memberikan arus kas positif bagi perusahaan, karena harus mengeluarkan banyak uang untuk memenangkan pasar dan mengantisipasi para pesaingnya

3. *Cash Cows*

Menjelaskan suatu kondisi yang berada pada posisi memiliki pangsa pasar yang relatif tinggi tetapi bersaing dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Jika keunggulan kompetitif telah dicapai, maka cash cows memiliki margin keuntungan yang lebih tinggi dan menghasilkan banyak aliran kas. Dengan adanya pertumbuhan yang rendah maka kegiatan bisnis (promosi) dan penempatan investasi juga rendah. Pada kondisi ini produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan menjadi masalah utama oleh karena itu dibutuhkan strategi yang baik untuk mengatasinya yakni pengembangan produk atau diversifikasi.

4. *Dogs*

Suatu bisnis yang berada pada posisi organisasi yang memiliki pangsa pasar relatif rendah dan bersaing dalam industri yang pertumbuhannya rendah atau tidak tumbuh. Karena posisi internal dan eksternalnya lemah, bisnis ini seringkali dilikuidasi, divestasi atau dipangkas dengan retrenchment. Ketika sebuah divisi berada pada posisi ini, retrenchment dapat menjadi strategi yang terbaik.

Matriks BCG dianggap sebagai salah satu alat yang paling mudah dalam pengambilan keputusan, pada (tabel 1.3) sudah dapat dengan

mudah dibaca dan dipahami bagaimana keadaan atau posisi perusahaan mereka berada. Matriks ini memusatkan perhatian kepada arus kas, karakteristik investasi, dan kebutuhan berbagai divisi organisasi. Setiap divisi dapat berubah menjadi lebih baik ataupun menjadi menurun posisinya tergantung bagaimana suatu perusahaan tersebut menerapkan strategi yang tepat dan efektif. Adapun kelemahan atau keterbatasan yang menjadi hambatan bagi penggunaannya, karena matriks ini hanya menggunakan dua dimensi yaitu pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar kemungkinan akan sulit untuk mendapatkan data pangsa pasar maupun tingkat pertumbuhan pasar. Di mana pangsa pasar yang tinggi tidak selalu menghasilkan profitabilitas setiap saat. Matriks ini tidak menggambarkan apakah berbagai divisi atau industri mereka bertumbuh sepanjang waktu, sehingga matriks ini tidak memiliki karakteristik waktu, sehingga terdapat variabel lain yang penting seperti ukuran pasar dan keunggulan kompetitif.

Terdapat beberapa cara alternatif yang dapat menjadi dasar dalam menetapkan pengambilan keputusan selain matriks BCG terdapat juga matriks SWOT yang diperoleh dari variabel internal dan eksternal sesuai dengan posisi perusahaan itu sendiri. Seperti yang akan dipaparkan dalam matriks SWOT berikut ini, Matriks tersebut dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis. (Tabel 1.4)

Tabel 1.4
Matriks Analisis SWOT

IFAS	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
EFAS		
Peluang (<i>Opportunity</i>)	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (<i>Threats</i>)	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: kajianpustaka.com, 2013

Matriks SWOT merupakan sebuah alat yang dapat membantu manajer dalam mengembangkan empat jenis strategi yaitu strategi SO (kekuatan peluang), strategi WO (kelemahan peluang), strategi ST (kekuatan ancaman), dan strategi WT (kelemahan ancaman). Dengan mencocokkan faktor eksternal dan internal kunci adalah bagian yang paling sulit dalam mengembangkan matriks SWOT dan membutuhkan

penilaian yang baik dan tidak ada pencocokan yang terbaik. Tujuan dari masing-masing alat pencocokan adalah untuk menghasilkan alternatif strategi yang layak, bukan untuk memilih strategi mana yang terbaik. Tidak semua strategi yang dikembangkan dalam Matriks SWOT akan dipilih untuk implementasi.

Strategi SO adalah memanfaatkan kekuatan internal perusahaan di mana situasi ataupun kondisi yang merupakan kekuatan dari suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini. Setiap manajer menginginkan organisasi yang mereka pimpin berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai trend dan kejadian eksternal. Jika sebuah perusahaan memiliki kelemahan yang cukup besar, maka perusahaan akan berjuang untuk mengatasinya dan menjadikan kelemahan tersebut menjadi kekuatan. Ketika organisasi di hadapkan pada ancaman yang besar, maka perusahaan akan berusaha untuk menghindarinya dan berfokus terhadap peluang yang ada.

Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal, dengan cara menganalisis kelemahan di dalam sebuah perusahaan ataupun organisasi yang menjadi kendala yang serius dalam kemajuan suatu perusahaan atau organisasi. Terkadang peluang-peluang besar muncul tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut.

Strategi ST yakni mengoptimalkan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal. Tetapi bagaimana sebuah perusahaan mampu menggunakan kekuatan tersebut sebagai alat dalam menghadapi ancaman eksternal.

Strategi WT merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. taktik tersebut diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Dengan cara menganalisis tantangan atau ancaman yang harus dihadapi oleh suatu perusahaan ataupun organisasi dalam menghadapi berbagai macam faktor lingkungan pada organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal benar-benar dalam posisi yang membahayakan dan tidak menguntungkan pada suatu perusahaan atau organisasi yang menyebabkan kemunduran.

Meskipun matriks SWOT sangat berpengaruh terhadap perencanaan strategis agar berjalan dengan efektif dan baik, disamping itu analisis tersebut memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, SWOT tidak menunjukkan cara mencapai keunggulan kompetitif, dimana matriks tersebut dijadikan titik awal dalam diskusi mengenai berbagai strategi yang diusulkan sehingga dapat diterapkan serta berbagai pertimbangan biaya manfaat yang pada akhirnya mengarah pada keunggulan

kompetitif. Kedua, SWOT dapat menjadi sesuatu yang bersifat statis dan berisiko mengabaikan perubahan situasi dan lingkungan yang dinamis. Hal ini sama dengan apa yang terjadi pada proses perencanaan. Karena pada dasarnya analisis SWOT yang sering digunakan dalam proses perencanaan, tidaklah mengherankan bila analisis ini mendapat kritik dalam hal ketidakmampuannya memberikan respons yang cepat terhadap perubahan yang terjadi.

c) **Implementasi Strategi**

Setelah sebuah strategi diformulasikan, strategi tersebut harus dikembangkan atau diaplikasikan secara logis dalam bentuk tindakan. Tahap inilah yang disebut dengan implementasi strategi, kegiatan implementasi ini cukup rumit dalam menjalankannya, oleh karena itu agar penerapan strategi organisasi berjalan dengan lancar dan sesuai dengan strategi yang telah direncanakan, seorang manajer harus memiliki gagasan yang jelas mengenai isu-isu yang berbeda dan bagaimana cara mengatasinya. Dalam tahap ini masalah struktur organisasi, budaya perusahaan dan pola kepemimpinan akan dibahas secara lebih mendalam.

Implementasi strategi dimaksudkan sebagai tindakan untuk menjabarkan sebuah visi dan misi perusahaan serta mewujudkannya dalam bentuk program, prosedur dan anggaran. Oleh karena itu perusahaan akan lebih memotivasi karyawannya serta mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah di formulasikan sebelumnya

dapat terealisasi. Implementasi strategi merupakan hal yang memerlukan kinerja dan disiplin yang tinggi serta diimbangi dengan reward yang memadai. Dengan dilakukannya motivasi terhadap karyawan, kinerja perusahaan akan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Aaltonen dan Ikavalko (2002) dalam Nurcholis, Aris. Satria, Arif. Maulana (2017) terdapat tiga faktor yang memacu kesuksesan dalam pengimplementasian strategi yaitu, bagaimana suatu strategi itu dapat dikomunikasikan dengan baik, identifikasi dan dukungan pelaku strategis, serta struktur dan sistem yang diselaraskan dengan strategi yang ada.

d) Evaluasi Strategi

Menurut David dan David (2016:285) dalam (Sutrisno, 2017) Pada saat menerapkan strategi pada bisnis sebuah evaluasi mempunyai peran penting karena faktor kunci eksternal dan internal terus mengalami kondisi yang tidak stabil dikarenakan kondisi tersebut akan terus mengikuti perkembangan zaman. Dimana keberhasilan yang didapat hari ini tidak menjamin bahwa akan adanya keberhasilan di masa yang akan datang. Akan tetapi dalam melakukan evaluasi pun tidak mudah karena semakin kompleksnya lingkungan bisnis saat ini menjadi faktor utama yang mempersulit prediksi masa depan yang tepat. Oleh karena itu dalam mengevaluasi strategi harus memperhitungkan waktu yang tepat dalam melakukannya sehingga dapat memperingatkan manajemen

bahwa dalam mengatasi masalah lebih mudah dalam menghadapinya.

Evaluasi strategi dianggap suatu proses yang rumit dan sensitif, dengan banyaknya kegiatan dalam mengevaluasi strategi dapat menghabiskan biaya yang relatif tinggi dan bisa menjadi kontra produktif. Dalam evaluasi strategi penting untuk memastikan tujuan-tujuan strategi yang akan diterapkan sehingga dapat tercapai. Agar evaluasi strategi dapat berjalan secara efektif maka aktivitas evaluasi strategi harus ekonomis, bermakna, dan berkaitan dengan tujuan perusahaan serta dalam merancang sebuah evaluasi strategi harus menyediakan gambaran yang sesuai mengenai apa yang terjadi. Evaluasi strategi merupakan tahapan akhir dalam suatu proses manajemen strategi. Evaluasi atau pengendalian berarti menilai setiap aktivitas agar seluruh kegiatan strategi sesuai dengan yang telah direncanakan. terdapat hal-hal penting dalam evaluasi strategi meliputi:

- a) Menilai hasil kerja secara keseluruhan dengan melihat serta menganalisis hasil kerja yang telah diterapkan, agar hasil kerja telah sesuai dengan rencana strategi.
- b) Menilai seluruh variabel internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi rencana strategi yang sedang dilaksanakan.
- c) Evaluasi strategi dijalankan agar nantinya dapat membuat koreksi atas apa yang terjadi dan agar sesuai dengan rencana strategi.

Dalam mengevaluasi strategi, seorang manajer akan membandingkan hasil-hasil dalam melaksanakan strategi yang telah

dijalankan dengan tingkat pencapaian tujuan yang diharapkannya. Tujuan yang belum atau tidak tercapai dapat disebabkan apabila sebuah strategi yang telah dipilih tidak dapat diimplementasikan dengan baik dan tepat atau terjadi akibat adanya faktor perubahan lingkungan pada perusahaan dan dalam implementasinya, strategi tersebut tidak dapat menyesuaikan. Oleh karena itu evaluasi strategi membutuhkan suatu proses yang mendasarinya agar berjalan efektif, sebagai berikut:

1) Mengkaji ulang landasan strategi

Mengkaji ulang landasan strategi dapat dilakukan dengan cara mengembangkan matrik EFE (Evaluasi Faktor Eksternal) dan EFI (Evaluasi Faktor Internal) yang telah direvisi. Matrik EFE yang sudah direvisi harus memberikan hasil yang dapat ditelaah yaitu seberapa efektif strategi perusahaan dalam merespon peluang dan ancaman yang memungkinkan para penyusun strategi untuk merangkum dan mengevaluasi informasi mengenai ekonomi, sosial, budaya, lingkungan serta persaingan. Matrik EFI (Evaluasi Faktor Internal) yang sudah direvisi harus fokus pada perubahan dalam kekuatan dan kelemahan manajemen terhadap fungsi-fungsi bisnisnya seperti; pemasaran, keuangan/akunting, produksi/operasi.

2) Mengukur kinerja organisasi

Kegiatan ini bertujuan untuk membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya, menyelidiki penyimpangan dari rencana yang telah dijalankan, mengevaluasi hasil kerja yang dilakukan oleh

karyawan dan menyimak kemajuan hasil dari pencapaian strategi yang telah ditetapkan. Dalam proses ini biasanya menetapkan sasaran jangka panjang dan tahunan. Evaluasi strategi didasarkan pada kriteria kuantitatif dan kualitatif. Kriteria kuantitatif biasanya digunakan untuk mengevaluasi strategi terhadap rasio keuangan; ROI, ROA, laba per saham, pertumbuhan aset, pangsa pasar, dll. Sedangkan Kriteria Kualitatif : Perputaran karyawan (*turnover*), Tingkat kualitas produk, Kepuasan karyawan, Pemasaran, Penelitian dan Pengembangan, Sistem Informasi Manajemen

3) Mengambil tindakan korektif

Mengambil tindakan korektif berfungsi untuk membuat suatu organisasi agar tetap pada jalur tujuan dan mendorong organisasi agar berhasil beradaptasi dengan lingkungan yang berubah. Tindakan ini harus membawa organisasi ke posisi yang lebih baik dengan memanfaatkan kekuatan internal, mengambil keuntungan eksternal, mengurangi atau menghindari ancaman eksternal serta memperbaiki kelemahan internal yang ada. Terdapat beberapa contoh dari tindakan korektif seperti: perubahan struktur organisasi, pergantian karyawan dan penjualan saham untuk menggalang modal.

Evaluasi strategi yang efektif memungkinkan sebuah organisasi untuk memanfaatkan kekuatan internal bagi perkembangan, mengeksploitasi peluang eksternal bagi pertumbuhannya, dapat menyadari serta menghadapi diri dari ancaman, serta mengatasi

berbagai kelemahan internal. Evaluasi strategi dapat memungkinkan suatu organisasi menjalankan keputusan secara efektif dan membuat keputusan tersebut dalam jangka panjang dan mengambil tindakan korektif apabila diperlukan. Berdasarkan hal tersebut Menurut Suprihanto (1988) dalam Aqwa (2017) mengatakan bahwa terdapat beberapa tujuan dilakukannya evaluasi terhadap startegi antara lain:

- a) Sebagai alat dalam memperbaiki suatu perencanaan program yang akan dijalankan di masa yang akan datang
- b) Untuk memperbaiki alokasi sumber dana, daya dan manajemen saat ini serta di masa yang akan datang
- c) Memperbaiki pelaksanaan dan faktor yang mempengaruhi pelaksanaan program perencanaan kembali suatu program dengan melewati kegiatan pengecekan kembali kesesuaian dari program dalam hal perubahan kecil dan mengukur kemajuan target yang direncanakan.

2.3 PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Wadud (2018) dengan judul “Analisis Strategi Generik Porter Kajian Perusahaan IKEA : Teknik Analisis Swot (Konsep, Teoriti dan Empirik)” menyimpulkan bahwa dalam menerapkan strategi pada perusahaan IKEA mempunyai caranya sendiri yaitu dengan menerapkan penghematan biaya dan desain produk serta manajemen inventori. Manajemen strategi perusahaan IKEA menerapkan strategi bersaing generik

porter yaitu strategi diferensiasi, strategi biaya murah dan strategi fokus. Selain itu perusahaan IKEA juga menerapkan strategi lain untuk menarik minat belanja, memiliki situs global serta melakukan strategi ekspansi berbasis agresif yang membuat posisi perusahaan dalam posisi dunia tetap stabil. Dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT strategi yang digunakan oleh perusahaan dapat dilihat lebih efektif dengan menyeimbangkan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal perusahaan.

Reni Rahmawati (2008) melakukan penelitian dengan mengambil judul “Analisis Manajemen Strategi Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis (Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk)” bertujuan untuk menganalisis sebuah strategi serta menentukan langkah dalam pengimplementasian oleh PT. Telkom. Penelitian tersebut dilakukan berdasarkan analisis IFAS dan EFAS yang menunjukkan bahwa hasil dari kedua faktor tersebut dapat memacu perkembangan pada suatu perusahaan. Hal itu disebabkan apabila posisi perusahaan dalam keadaan yang kuat karena tingkat dominasi lebih kuat dari pada ancaman yang dihadapinya.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 PENGENALAN BAB

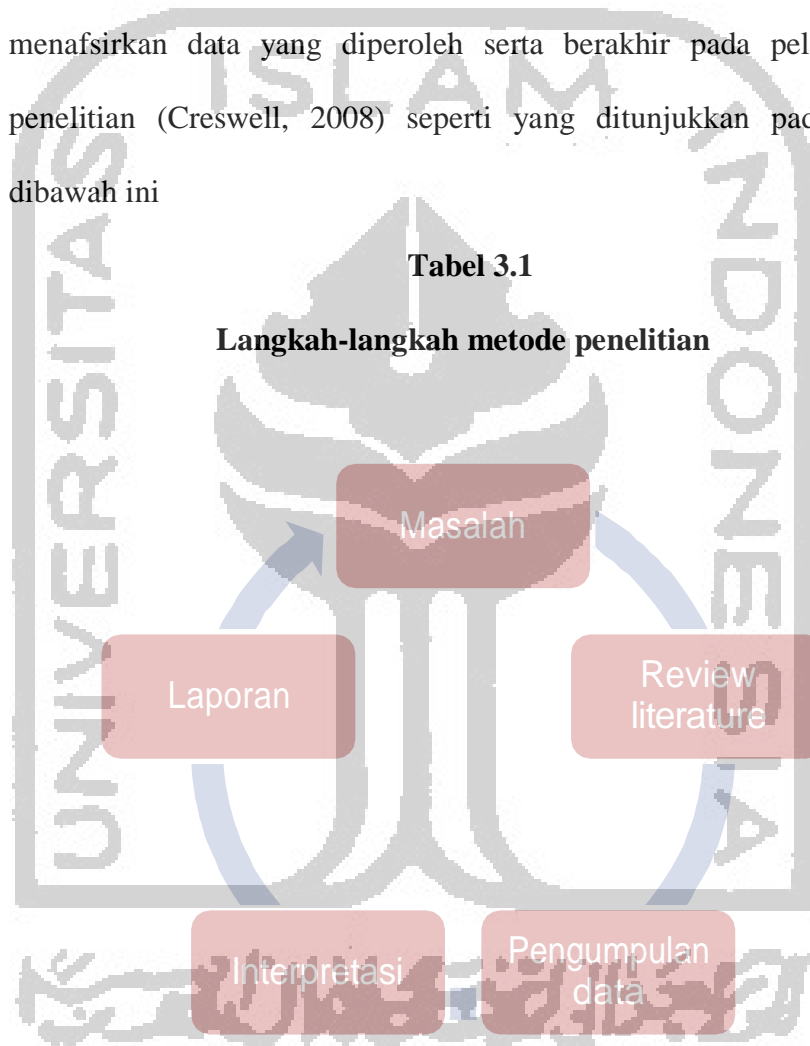
Dalam bab ketiga ini peneliti menjabarkan mengenai metode penelitian yang ditunjukkan pada penelitian ini. Dalam Bab ini antara lain membahas mengenai metode penelitian, fokus penelitian, sumber dan jenis data, objek penelitian, teknik pengumpulan data, pengujian keabsahan data, serta teknik analisis data. Semua rangkaian metode tersebut digunakan dalam menjawab rumusan masalah pada bab empat.

3.2 METODE PENELITIAN

Menurut (Raco, 2010) metode penelitian dapat dikatakan sebagai suatu kegiatan secara ilmiah yang sistematis, terencana, tersusun serta memiliki suatu fokus tujuan tertentu baik dalam teoritis maupun praktis. Dikatakan kegiatan ilmiah karena dalam penelitian ini disajikan dalam segala aspek mengenai ilmu pengetahuan dan teori terencana, karena suatu penelitian harus memperhatikan segala aspek yang ada seperti waktu, dana serta aksesibilitas terhadap tempat dan data.

Sekaran (2003) menjelaskan bahwa penelitian merupakan suatu kegiatan yang terorganisir, sistematis, berdasarkan data, dilakukan secara kritis, objektif, ilmiah untuk mendapatkan suatu jawaban atas permasalahan yang ada atau mendapatkan pemahaman yang lebih atas suatu kondisi tertentu. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa penelitian merupakan suatu proses yang bertahap yang dimulai dengan

mengidentifikasi suatu masalah atau isu yang akan diteliti. Saat masalah telah teridentifikasi kemudian mereview bacaan atau kepustakaan, lalu menekankan dan memfokuskan pada arah atau tujuan penelitian. Dilanjutkan dengan pengumpulan data dan analisa data kemudian menafsirkan data yang diperoleh serta berakhir pada pelaporan hasil penelitian (Creswell, 2008) seperti yang ditunjukkan pada tabel 3.1 dibawah ini



Sumber : Creswell (2008)

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian yang bersifat kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pendekatan kualitatif menurut Corbin dan Strauss (2015:5) dalam Murni, M.Pd (2017)

merupakan suatu bentuk penelitian dimana peneliti dalam mengumpulkan serta menganalisis sebuah data menjadi bagian dari proses penelitian sebagai partisipan bersama informan yang memberikan data. Terdapat beberapa alasan menggunakan pendekatan kualitatif yaitu:

1. Untuk dapat mengeksplorasi pengalaman
2. Untuk dapat mengeksplorasi bagaimana suatu makna dapat terbentuk dan ditransformasikan
3. Untuk dapat mengetahui wawasan atau menjelajahi area tertentu yang belum diteliti secara menyeluruh
4. Untuk dapat menemukan variabel yang relevan yang nantinya dapat diuji melalui bentuk-bentuk kuantitatif penelitian,
5. Untuk dapat mengambil pendekatan holistik dan komprehensif dalam mempelajari suatu fenomena tertentu

Adapun jenis penelitiannya yaitu studi kasus sebagaimana diungkapkan oleh Yin (2009) dalam Murni, M.Pd (2017) Studi kasus merupakan suatu penyelidikan empiris kontemporer yang berada di dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika terdapat batas-batas antara fenomena yang sedang terjadi dan konteks tersebut tidak terlihat begitu jelas. Rancangan studi kasus ini dipilih untuk membantu mengeksplorasi pengalaman kewirausahaan pengusaha muda berpotensi dalam mengembangkan bisnisnya, di mana peristiwa dan perilaku mereka tidak dapat dikendalikan dan lebih fokus pada peristiwa yang terjadi saat ini.

Jenis pendekatan studi kasus yang berarti juga merupakan jenis pendekatan yang digunakan untuk menyelidiki dan memahami sebuah keadaan atau kejadian yang terjadi, dengan menggunakan cara yang sistematis dalam melakukan sebuah pengamatan, pengumpulan data, analisis informasi serta pelaporan hasilnya. Sebagai hasilnya, akan dapat diperoleh mengapa keadaan atau suatu kejadian tersebut terjadi dan dapat menjadi bahan riset selanjutnya.

Metode yang dilakukan dalam penelitian ini berupaya untuk mendapatkan pemecahan masalah atas kondisi tertentu atau mendapatkan jawaban-jawaban atas perumusan masalah. Metode penelitian ini berfungsi sebagai pemandu bagi seorang peneliti yang sedang melakukan penelitian sehingga diharapkan dapat memperoleh jawaban yang sesuai dengan permasalahan. Menurut Rahmawati (2008) Studi kasus merupakan sebuah penelitian yang mendasar mengenai suatu objek tertentu selama kurun waktu tertentu dengan penjelasan yang mendalam dan menyeluruh termasuk lingkungan dan kondisi pada masanya.

3.3 FOKUS PENELITIAN

Fokus penelitian menjadi penentuan konsentrasi atau sebagai pedoman arah pada suatu penelitian, dalam upaya mengumpulkan dan mencari informasi sebagai pedoman dalam mengadakan pembahasan atau penganalisaan sehingga suatu penelitian tersebut benar-benar mendapatkan hasil yang diinginkan. Dalam hal ini fokus penelitian bertujuan untuk memberi batasan dalam penelitian yang dilakukan agar menjadi relevan

dengan tujuan rumusan-rumusan masalah dalam penelitian yang sudah ditetapkan. Fokus penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Strategi yang diterapkan oleh PT Telkom
2. Apakah analisis SWOT yang diterapkan oleh TELKOM pada tahun 2018 masih relevan sampai dengan tahun 2019?
3. Kinerja keuangan perusahaan TELKOM pada tahun 2018

3.4 SUMBER DATA PENELITIAN

Berdasarkan sumber perolehan data, data berupa hasil wawancara dengan pihak yang bersangkutan yakni divisi marketing yang ada di PT. Telkom. Selain itu penelitian ini juga menggunakan sumber data dari literatur dan sumber data literatur tersebut berasal dari berbagai macam literatur yang dianggap relevan dengan topik yang sedang dibahas. Terdapat dua jenis data yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya, dengan melakukan sebuah kegiatan wawancara kepada pihak yang terkait mengenai strategi apa yang diterapkan oleh PT. Telekomunikasi dan bagaimana menjalankannya serta terkait pendekatan analisis SWOT yang melihat dari sudut pandang yang berbeda yaitu faktor dari internal maupun eksternal perusahaan, seperti kondisi ekonomi. Sosial dan teknologi yang berpengaruh terhadap kinerja PT. Telekomunikasi lalu diamati, dicatat untuk pertama kalinya.

- b. Data sekunder, suatu data yang dikumpulkan, diolah dan dan disajikan oleh pihak lain yang terdiri dari beberapa jurnal.

3.5 TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Teknik pengumpulan data merupakan hal yang penting dalam melakukan sebuah penelitian. Untuk mendapatkan data yang lengkap, peneliti menggunakan metode Triangulation (triangulasi) sebagai salah satu bentuk teknik pengumpulan data. Menurut Alwasilah (2003), dalam penelitian kualitatif, bentuk triangulasi ini mengikuti pada pengumpulan informasi (data) sebanyak mungkin, yang akan didapatkan melalui berbagai sumber (manusia, latar dan kejadian) melalui berbagai metode. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yakni:

a. Wawancara

Wawancara yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah teknik wawancara yang bersifat tak terstruktur, atau dapat disebut juga sebagai wawancara mendalam, wawancara intensif, wawancara kualitatif, serta wawancara terbuka (*Opened Interview*), wawancara etnografis. Seperti yang dikatakan oleh Mulyana (2001) bahwa wawancara merupakan bentuk suatu komunikasi yang terjadi antara dua orang yang bersangkutan, melibatkan seseorang yang ingin memperoleh berbagai informasi dari seseorang yang memiliki berbagai informasi yang terkait dengan mengajukan berbagai pertanyaan berdasarkan tujuan tertentu.

Wawancara ini dapat digunakan sebagai metode pengumpulan data yang mungkin tidak dapat diperoleh dari hasil observasi. Melalui wawancara peneliti bisa mendapatkan informasi terkait strategi yang diterapkan oleh Telkom serta bagaimana cara pengimplementasiannya.

Pihak yang menjadi Narasumber dalam wawancara ini antara lain, Divisi Marketing pada perusahaan tersebut, staff serta orang yang bersangkutan yang terkait mengenai bidang pemasaran dan keuangan di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Data yang diperoleh dari hasil wawancara tersebut akan dijadikan sebagai data primer, yaitu data yang diperoleh dari informan melalui wawancara langsung yang dilakukan oleh peneliti.

b. Observasi

Merupakan teknik yang dilakukan dalam pengumpulan data dengan melakukan peninjauan secara langsung penerapan strategi yang diterapkan oleh Telkom serta implementasinya. Untuk mendapatkan data mengenai strategi yang diterapkan oleh Telkom pada tahun 2018 maka peneliti mengamati segala sesuatu yang berhubungan dengan penerapan strategi bisnis perusahaan sehingga dapat sukses. Serta mengidentifikasi pengaruhnya dalam kinerja keuangan perusahaan tersebut.

c. **Kepustakaan**

Yaitu mencari atau menggali berbagai macam informasi terkait perihal tersebut yang bersumber dari berbagai literatur yang berasal dari artikel, surat kabar, majalah, dan media elektronik serta bersumber dari website perusahaan.

3.6 **TEKNIK ANALISIS DATA**

Analisis data merupakan data dan rumus yang digunakan dalam perhitungan sebuah penelitian. Berikut analisis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu:

1. ***Net Profit Margin***

Menurut Kasmir (2008:200) dalam Rahmat & Dewi (2014), menyatakan bahwa Net Profit Margin merupakan suatu ukuran yang menyatakan keuntungan perusahaan serta mendeskripsikan ketepatan kerja suatu perusahaan. Dari net profit margin inilah kita dapat 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 ($EAT = \text{Earning After Tax}$) 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)

Suatu emiten akan terlihat 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.

$$\text{Rumus dari Net Profit Margin (NPM)} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Net sales}}$$

2. *Return On Asset*

Menurut Munawir S., Drs., Ak., (2007) *Return On Asset* merupakan rasio yang berfungsi untuk dapat mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana 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 aset. Semakin besar nilai ROA pada suatu organisasi atau bisnis maka dapat dikatakan bahwa kinerja keuangan pada perusahaan tersebut baik.

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*).

$$\text{Rumus untuk menghitung ROA} = \frac{\text{Asset}}{\text{Investasi yang digunakan}} \times 100\%$$

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.

3. *Harga Saham*

Persaingan bisnis yang begitu kompetitif, mengharuskan sebuah perusahaan untuk tetap memperhatikan apa yang menjadi sebuah dasar, pondasi atau penopang bagi perusahaan tersebut dalam mewujudkan visi misi dan mencapai goal perusahaan itu sendiri. Dalam hal ini agar perusahaan dapat bersaing harus didukung dengan adanya laporan keuangan yang baik, yang memperlihatkan kinerja keuangan suatu perusahaan, kondisi serta posisi keuangan perusahaan. Pada dasarnya kondisi serta posisi keuangan perusahaan dapat mengalami perubahan pada setiap periodenya sesuai dengan operasi yang berlangsung di dalam

perusahaan tersebut. Perubahan posisi keuangan inilah yang akan berdampak langsung pada harga jual saham perusahaan (Anggitasari, 2012).

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.

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. 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.

Di mana fenomena ini dapat berdampak langsung bagi perusahaan, apabila semakin rendah earning per ratio suatu saham maka semakin baik atau murah harganya untuk diinvestasikan. *Price earning ratio* dapat

menjadi rendah nilainya karena harga saham yang cenderung semakin turun atau karena meningkatnya laba bersih perusahaan. Jadi dapat disimpulkan bahwa semakin kecil sebuah nilai *price earning ratio* maka semakin murah saham tersebut untuk dibeli dan semakin baik pula kinerja per lembar saham dalam menghasilkan laba bagi perusahaan. Salah satu cara agar sebuah laba pada suatu perusahaan dinyatakan relevan, laba tersebut harus di evaluasi dari periode ke periode berikutnya dan membandingkan antara laba aktual dengan laba yang direncanakan. Dalam hal ini kinerja seorang manajer dinilai, apabila seorang manajer berhasil meningkatkan penjualan sementara biaya tidak mengalami perubahan, maka laba harus meningkat dan melebihi periode sebelumnya yang mengisyaratkan keberhasilan, dengan ini kinerja seorang manajer dapat dikatakan baik.

Dalam analisis kualitatif terdapat proses yang bertumpukan dengan waktu. Yang membedakan pada analisis ini ialah mempunyai proses yang seperti putaran dengan arti memeriksa kembali data sebagai pertanyaan tambahan yang muncul, lalu koneksi digali dan formulasi yang lebih kompleks juga dalam analisis ini ikut berkembang seiring dengan pemahaman yang mendalam mengenai materi. Dapat disimpulkan bahwa Analisis kualitatif secara fundamental merupakan serangkaian proses yang berulang-ulang.

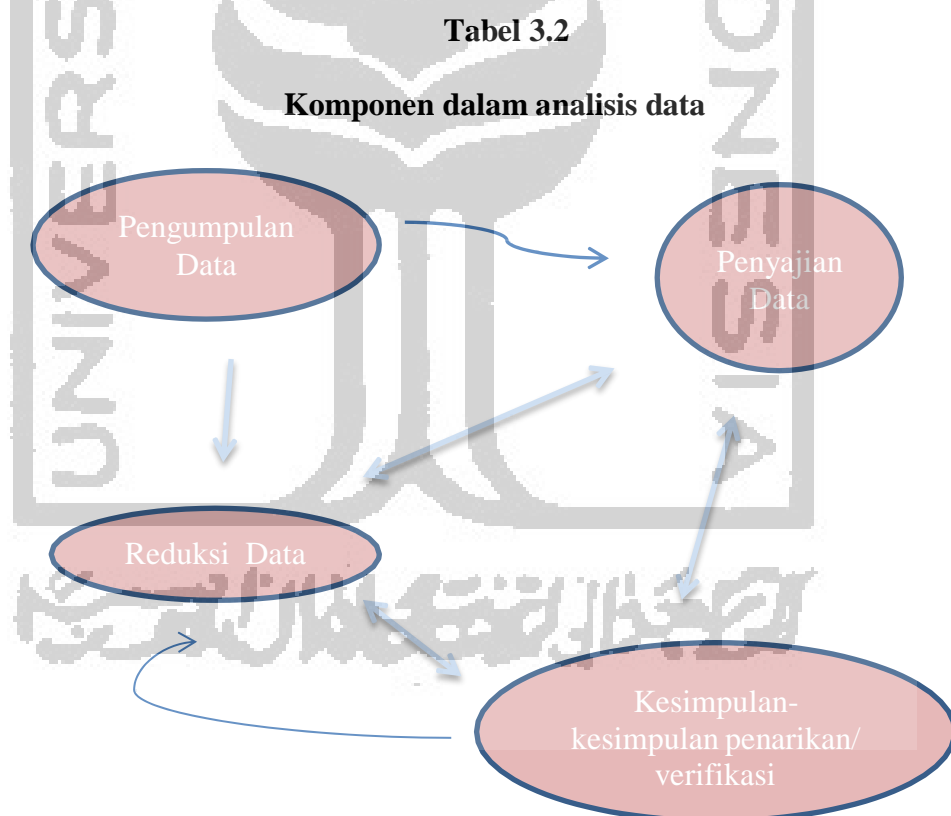
Metode analisis data digunakan untuk mengolah dan menganalisis data-data penelitian untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid,

reliable serta dapat dipertanggung jawabkan. Dalam penelitian kualitatif, data dapat diperoleh dari berbagai sumber, dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda (triangulasi). Terdapat langkah-langkah dalam analisis penelitian kualitatif menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2017) sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data, dalam hal ini peneliti mencatat semua data secara objektif dengan sesuai realita yang ada dengan hasil di lapangan.
2. Reduksi Data, menurut Sugiyono (2017) semakin mendalam peneliti ke lapangan maka semakin rumit dan kompleks suatu data yang diperoleh. Oleh karena itu dibutuhkan reduksi data yang berarti merangkum memilih hal-hal pokok dengan memfokuskan hal yang penting, dengan mencari tema serta pola dan tidak menggunakan hal yang tidak diperlukan dalam penelitian ini.
3. Penyajian data, dalam hal ini data yang telah direduksi maka langkah selanjutnya dalam penelitian ini adalah mendisplay data. Menurut Sugiyono (2017) penyajian suatu data dapat dilakukan dalam bentuk uraian, atau dalam bentuk narasi singkat, yang berupa bagan, hubungan antara kategori, Flowchart atau sejenisnya. Dengan memperlihatkan suatu data maka peneliti akan lebih mudah memahami peristiwa atau kejadian yang terjadi di lapangan

4. *Conclusion Drawing* atau Verifikasi, langkah ini merupakan langkah akhir dalam penelitian kualitatif dengan menarik kesimpulan serta menyatakan kebenaran pada sebuah data. Kesimpulan awal yang dipaparkan masih mempunyai sifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukannya bukti-bukti yang kuat, apabila pada kesimpulan awal sudah ditemukan data-data yang valid dan kuat maka dapat dikatakan kesimpulan.

Langkah-langkah analisis data dapat digambarkan sebagai berikut Tabel (3.2)



Sumber: Sugiyono (2013)

3.7 Uji Keabsahan Data

3.7.1 Reliabilitas dan Validitas

Menurut (Raco, 2010) Uji validitas pada penelitian artinya memvalidasi hasil penelitian untuk dapat menetapkan akurasi dan kredibilitas hasil melalui strategi yang tepat seperti lewat member checking atau triangulasi. Sedangkan reliabilitas lebih mengarah kepada tingkat konsistensi bila penelitian ini dijalankan oleh peneliti yang lain atau oleh peneliti yang sama namun dengan tempat yang berbeda. Reliabilitas dan validitas merupakan suatu instrumen yang tidak bisa dipisahkan satu sama lain, karena kedua instrumen tersebut saling mempengaruhi satu sama lain. Bukan hanya dalam paradigma penelitian kualitatif tetapi juga kuantitatif.

Menurut Sugiyono (2014), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi instrumen reliabilitas dan validitas selain sebagai pengguna alat ukur yang melakukan pengukuran dan subjek yang diukur, namun faktor-faktor tersebut dapat diatasi dengan menguji jalan instrumen dengan menguji validitas dan reliabilitas yang sesuai. Selain itu, untuk mengatasi pengaruh dari pengguna alat ukur, maka pengguna harus meningkatkan kemampuannya dalam menggunakan alat ukur tersebut. Selain itu terdapat hal penting yang dapat mempengaruhi kedua instrumen tersebut yaitu faktor subjek yang diukur, dalam hal ini peneliti diharapkan dapat mengendalikan suatu objek tersebut.

Creswell (2012) menyatakan bahwa peneliti harus mengikuti teknik untuk menjaga validitas dan reliabilitas wawancara sebagai berikut:

1. Menghindari mengajukan pertanyaan utama
2. Mencatat tidak hanya bergantung pada tape recorder
3. Melakukan wawancara pilot
4. Memberikan kesempatan kepada partisipan untuk meringkas serta mengklarifikasi poin-poin yang telah mereka buat

Dalam pengumpulan data, penelitian juga menggunakan metode Triangulasi dalam pengujian keabsahan data yang berarti memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data tersebut untuk keperluan pengecekan atau perbandingan terhadap data yang ada. Menurut Sugiyono (2017) terdapat tiga jenis teknik dan Triangulasi waktu. Namun peneliti hanya menggunakan dua jenis Triangulasi dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Triangulasi Sumber

Menurut Sugiyono (2017) triangulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas suatu data dengan mengecek data yang telah diperoleh dari berbagai sumber. Data yang telah didapatkan dari beberapa sumber yang tidak sejenis tidak bisa disamaratakan seperti pada penelitian kuantitatif, tetapi dengan cara mendeskripsikannya, mengkategorikannya, membedakan pandangan yang sama dan yang berbeda, dan menetapkan mana yang lebih spesifik dari berbagai sumber yang dikumpulkan.

2. Triangulasi Teknik

Menurut Sugiyono (2017) triangulasi teknik berguna untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan menggunakan teknik yang berbeda. Misalnya data yang diperoleh dengan metode wawancara, kemudian dicek dengan observasi atau dokumentasi. Bila dengan beberapa cara kredibilitas tersebut dapat menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan diskusi dengan para partisipan yang bersangkutan untuk mendapatkan data yang relevan dan dapat diuji. Pada penelitian ini untuk menguji reabilitas kurang lebih caranya sama dengan penjelasan yang telah disebutkan diatas, yaitu kebenaran data diuji dengan cara melakukan audit secara menyeluruh terhadap proses penelitian. Dalam hal ini dosen pembimbing merupakan pihak independen yang akan memeriksa secara keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian.

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

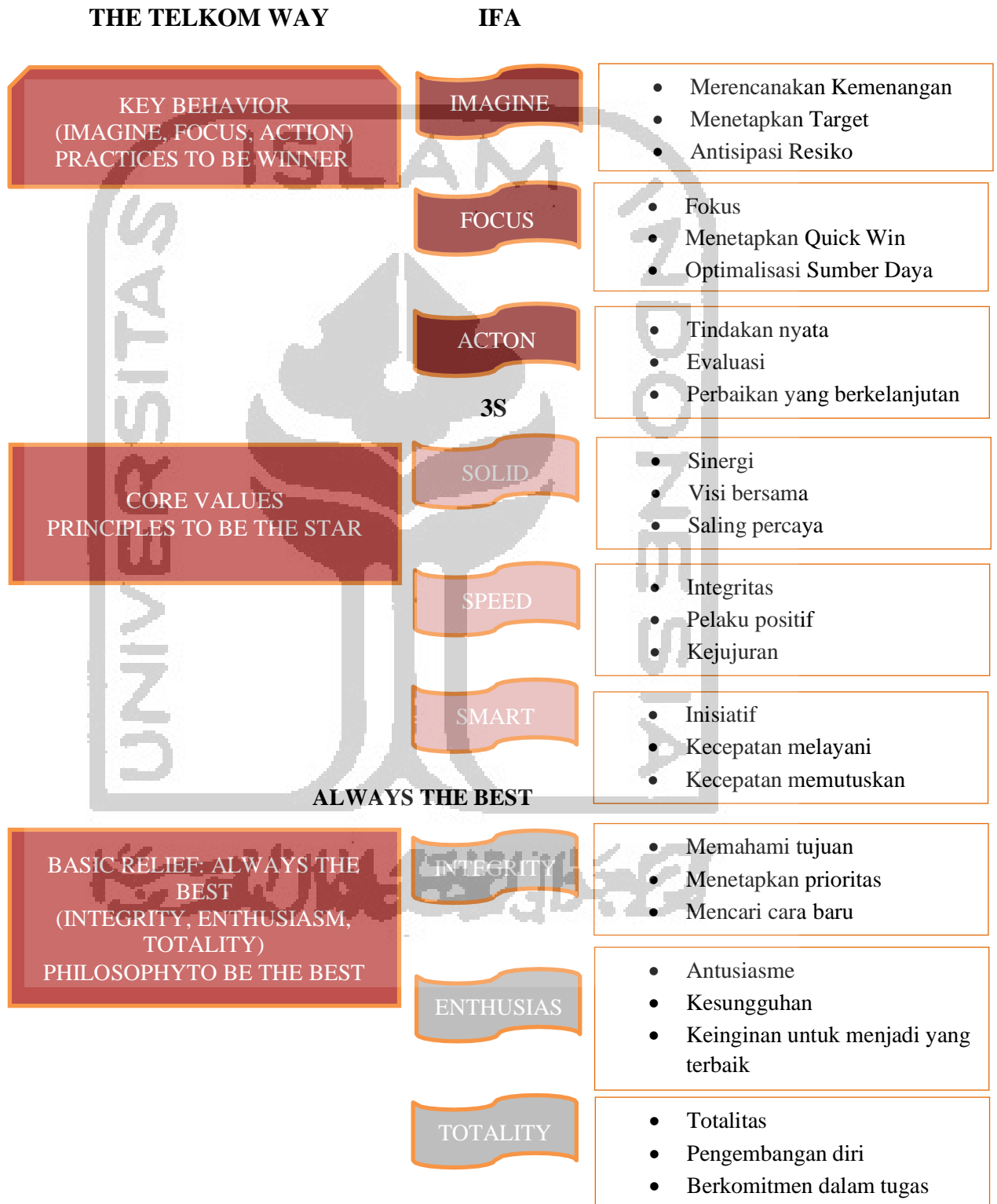
besarnya pengaruh yang disebabkan oleh penerapan budaya itu sendiri, baik itu budaya yang rendah maupun budaya yang tinggi keduanya dapat memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

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

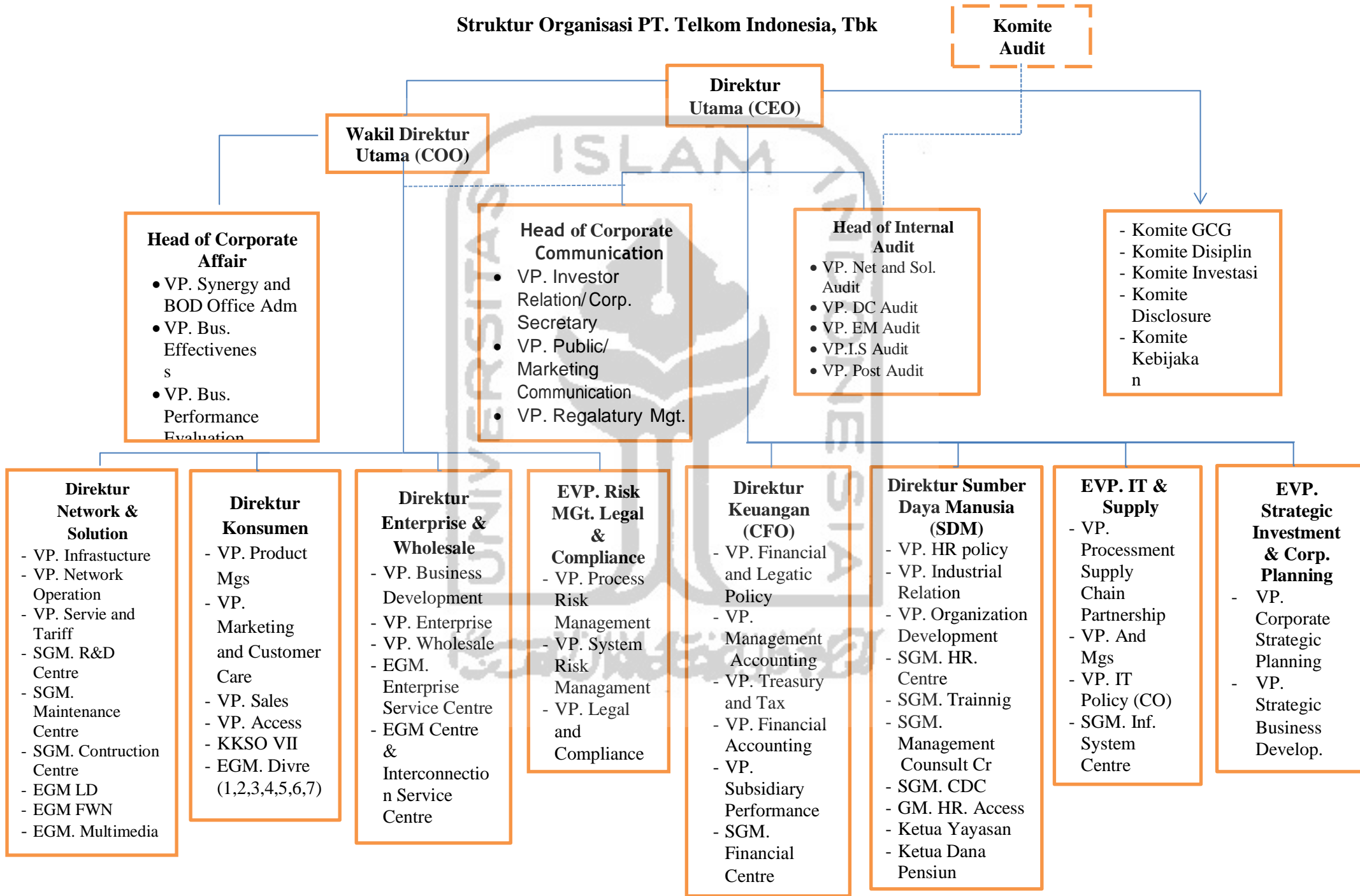
Pada suatu perusahaan atau organisasi menjadi suatu hal yang penting dalam memiliki struktur organisasi, dimana apabila memiliki struktur organisasi maka suatu perusahaan atau organisasi tersebut akan terlihat lebih baik dalam kinerjanya, karena pada dasarnya struktur organisasi merupakan suatu kerangka 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 Indonesianya 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.

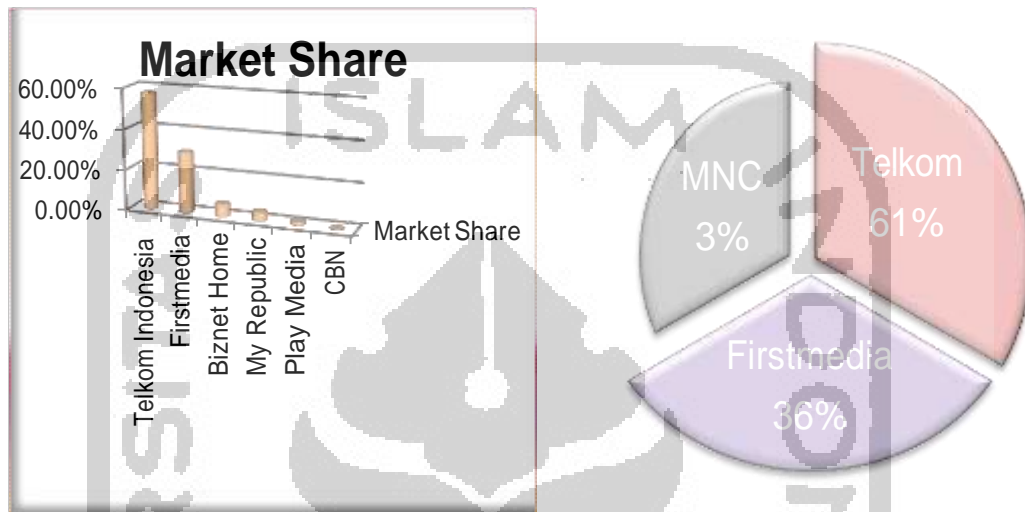
Dengan menerapkan beberapa strategi yang dipaparkan tersebut dapat dikatakan bahwa dalam menerapkan sebuah strategi PT Telkom berfokus pada permintaan masyarakat dengan mengoptimalkan usaha untuk memonetisasi layanan data dan broadband dan dengan menerapkan berbagai strategi marketing dan pricing untuk 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 ($EAT = \text{Earning After Tax}$) 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.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 PENGENALAN BAB

Dalam bab ini peneliti akan membahas mengenai kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan. Kesimpulan ini diperoleh berdasarkan analisa yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti dengan melakukan wawancara kepada pihak terkait serta menggunakan beberapa dokumen yang berisi data-data spesifik yang dimiliki oleh perusahaan untuk menjawab rumusan masalah. Dalam bab ini juga menyampaikan beberapa saran yang diberikan oleh peneliti untuk PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk dalam mengevaluasi strateginya untuk dapat terus bersaing secara kompetitif.

5.2 KESIMPULAN PENELITIAN

Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa:

Pada dasarnya PT Telkom merupakan perusahaan yang termasuk perusahaan BUMN, dimana perusahaan tersebut dengan statusnya sebagai perusahaan milik negara yang sahamnya diperdagangkan di bursa saham, dan mayoritas pemegang saham perusahaan adalah Pemerintah Republik Indonesia sedangkan sisanya dikuasai oleh publik. 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.

1. Strategi untuk meningkatkan bisnis yang digunakan perusahaan yaitu :

- a. Melakukan inovasi (pengembangan produk) untuk meningkatkan volume penjualan dengan cara:
- menciptakan produk dan layanan yang mampu mengantisipasi perkembangan yang semakin pesat di masa yang akan datang, dimana perusahaan memberikan layanan *Triple Play* dengan menggabungkan komunikasi suara, layanan data via internet (*High Speed*) serta IPTV (*UseTV Cable*).
- b. Menjalinkan Kerjasama dengan Mitra Kerja untuk dapat memenangkan atau mempertahankan kondisi pasar dengan cara:
- Menjalinkan kemitraan 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.
- c. Melakukan ekspansi di pasar global untuk dapat mengembangkan bisnis Telekomunikasi dengan cara:
- Mengandalkan anak usaha PT Telekomunikasi Indonesia Internasional (Telin) sebagai mesin pertumbuhan pasar luar negeri.

2. Pada penelitian ini analisis SWOT digunakan sebagai dasar penelitian, SWOT secara signifikan tidak terjadi perubahan karena *strengths* masih menjadi *strengths*, *weaknesses* menjadi *weaknesses*, *opportunity* menjadi

opportunity, dan *threats* menjadi *threats* selama tahun 2017 sampai sekarang.

3. Kinerja keuangan perusahaan :

a. *Net profit margin* yang diperoleh pada tahun 2017 dan 2018 dari siklus ke siklus mengalami penurunan. Semakin kecil *net profit Margin* maka kinerja perusahaan kurang baik.

b. *Return on Asset* yang diperoleh pada tahun 2017 dan 2018 dari siklus ke siklus mengalami penurunan. Jika ROA mengalami penurunan itu artinya bahwa kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dari setiap rupiahnya yang ada di dalam asset buruk.

c. Harga saham yang ditunjukkan pada tahun 2017 dan 2018 mengalami penurunan. jika harga saham menurun maka dapat dikatakan bahwa perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang cukup rendah.

Oleh karena itu dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini tidak terjadi perubahan signifikan pada SWOT, karena SWOT yang diterapkan pada tahun ke tahun masih sama dan melanjutkan strategi *paradox marketing* yang sebelumnya telah digunakan dengan menambahkan beberapa strategi yang dapat memacunya.

4. Perubahan Strategi yang cocok :

- Memberikan reward atau penghargaan serta bonus kepada pihak yang berhasil mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan.

- Mengembangkan *Digital Telecommunication Company* yang berkomitmen tinggi untuk memperkuat kapabilitas bisnis digital dalam melayani berbagai kebutuhan layanan digital para pelanggan.
- Melakukan perubahan fundamental dalam hal organisasi dan budaya kerja untuk meningkatkan kualitas kinerja perusahaan.

5.3 SARAN PENELITIAN

Saran yang dapat diberikan setelah melaksanakan penelitian yaitu Telkom sebaiknya mempertahankan strategi yang sudah di terapkan diperusahaan, dan terus melakukan inovasi-inovasi dengan terus meluncurkan produk baru dan memberikan kualitas produk yang tidak pernah terkalahkan oleh para pesaingnya. selain itu Telkom juga harus terus melakukan promosi menarik dan menurunkan tarif untuk para penggunanya. Strategi-strategi ini diharapkan dapat terus menunjang kemajuan perusahaan dan dapat terus meningkat penjualan dan profit perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- An'nisa, V. (2016). PENGARUH STORE ATMOSPHERE TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN KONSUMEN CAFE LITTLE WINGS DI BANDUNG TAHUN 2016 “The Role of Store Atmosphere for the Customer Purchasing Decision Little Wings Cafe in Bandung 2016.” *Manajemen Pemasaran, Fakultas Ilmu Terapan, Universitas Telkom*, 2(2), 475–500. Retrieved from <https://libraryproceeding.telkomuniversity.ac.id/index.php/appliedscience/article/view/2480/2354>
- Anggitasari, N. (2012). PENGARUH KINERJA KEUANGAN TERHADAP NILAI PERUSAHAAN DENGAN PENGUNGKAPAN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY DAN STRUKTUR GOOD CORPORATE GOVERNANCE SEBAGAI VARIABLE PEMODERASI, 16–17. Retrieved from <http://eprints.undip.ac.id/36171/1/ANGGITASARI.pdf>
- Budiwati, N. (2010). Membangun Kejasama Usaha. *Universitas Pendidikan Indonesia*. Retrieved from file.upi.edu/Direktori/FPEB/.../MEMBANGUN_KERJA_SAMA_USAHA.pdf
- Faizal Rifai, M. (2019). “PENGARUH KUALITAS PRODUK, DAN HARGA TERHADAP VOLUME PENJUALAN USEE TV(TV KABEL BERLANGGANAN)MEREK INDIHOMESTO TEGALEGA BANDUNG TAHUN 2017“, (March), 1–8. Retrieved from

<https://openlibrary.telkomuniversity.ac.id/.../pengaruh-kualitas-produk-dan-harga-terh...%0A>

- fitri Prasetyorini, B. (2013). Pengaruh Ukuran Perusahaan, Leverage, Price Earning Ratio dan Profitabilitas terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 1(1). Retrieved from <http://eprints.undip.ac.id/36171/1/ANGGITASARI.pdf>
- Fransisca Andreani. (2008). Kiat-Kiat Ekspansi Global Starbucks. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 3(1), 19–25. Retrieved from <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/mar/article/view/18077>
- Hakim, A. R. (2011). Profil dan Peran Sektor Telekomunikasi di Indonesia. *Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia*, 1–25.
- Kemp, S. (2018). DIGITAL IN 2018: WORLD'S INTERNET USERS PASS THE 4 BILLION MARK. Retrieved from <https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2018>
- Muhammad, A. S. (2017). PENGARUH UKURAN PERUSAHAAN, NET PROFIT MARGIN (NPM), DAN RETURN ON EQUITY (ROE) TERHADAP HARGA SAHAM PADA PERUSAHAAN SEKTOR PERTANIAN DI BURSA EFEK INDONESIA TAHUN 2011-2015 SKRIPSI. *JURUSAN AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA*. Retrieved from <https://eprints.uny.ac.id/59942/1/Skripsi.pdf>

Munawir S., Drs., Ak. (2007). *analisis laporan keuangan* (4th ed.). yogyakarta.

Murni, M.Pd, D. W. (2017). PEMAPARAN METODE PENELITIAN

KUALITATIF. *UIN Maulana Malik Ibrahim Malang*, (Cd), 1–29. Retrieved from <http://repository.uin-malang.ac.id/1984/2/1984.pdf>

Nurjanah, W. (2010). PENGARUH NET PROFIT MARGIN DAN LEVERAGE OPERASI TERHADAP TINDAKAN PEMERATAAN LABA PADA PERUSAHAAN AUTOMOTIF YANG TERCATAT DI BURSA EFEK INDONESIA. Retrieved from <http://eprints.upnjatim.ac.id/1101/1/file1.pdf>

PT. Telekomunikasi Indonesia, T. (2017). Kode Etik dan Budaya Perusahaan.

Retrieved from

<https://www.telkom.co.id/servlet/Satellite?c=Page&childpagename=AboutTelkomIndonesia%2FPage%2FTKASTockDetail&cid=1420610904192&d=Touch&pagename=AboutWrapper>

Rahmat, H., & Dewi, sari puspita. (2014). Pengaruh Net Profit Margin dan

Return on Assets Terhadap Harga Saham Pada Perusahaan Otomotif yang

Terdapat di Bursa Efek Indonesia, *1*(1), 1–10. Retrieved from

<http://eprints.polsri.ac.id/612/3/BAB II.pdf>

Rahmawati, R. (2008). ANALISIS MANAJEMEN STRATEGI DALAM

MENGHADAPI PERSAINGAN BISNIS (Studi pada PT. Telekomunikasi

Indonesia, Tbk). *JURUSAN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI*

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG.

Ramadhana, A. A. (2018). Pengaruh Kinerja Keuangan Terhadap Harga Saham.

JRAK: Jurnal Riset Akuntansi Dan Komputerisasi Akuntansi, 9(1), 1–21.

<https://doi.org/10.33558/jrak.v9i1.1358>

Rizky. (2010). Evaluasi kemitraan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. (studi

kasus di divisi Multimedia Jakarta). *Program Pascasarjana Manajemen Dan*

Bisnis - Institut Pertanian Bogor, (2006), 210. Retrieved from

repository.sb.ipb.ac.id/1851/5/R37-05-Rizky-Pendahuluan.pdf

Taufani, M. B. D. (2018). Stuktur Organisasi yang Baik dan Efisien Dalam

Perusahaan. *Jurnal Manajemen Perkantoran*, 1–14. Retrieved from

https://www.academia.edu/35591699/Stuktur_Organisasi_yang_Baik_dan_E

[fisien_Dalam_Perusahaan](https://www.academia.edu/35591699/Stuktur_Organisasi_yang_Baik_dan_E)





HALAMAN LAMPIRAN

جامعة الإسلام في إندونيسيا

LAMPIRAN 1

LAPORAN LABA/RUGI PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk PER 31 DESEMBER 2018 dan 2017 (Dinyatakan dalam miliaran rupiah)

Keterangan	2018	2017
PENGHASILAN PENDANAAN	1.014	1.434
BIAYA PENDANAAN	(3.507)	(2.769)
BAGIAN LABA BERSIH PERUSAHAAN ASOSIASI	53	61
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN	36.405	42.659
(BEBAN) PAJAK PENGHASILAN	(9.426)	(9.958)
LABA TAHUN BERJALAN	26.979	32.701

LAMPIRAN 2

ARUS KAS MASUK DAN KELUAR PERUSAHAAN PERSEROAN (PERSERO) PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk

PER 31 DESEMBER 2018 dan 2017

(Dinyatakan dalam miliaran rupiah)

Keterangan	2018	2017
ARUS KAS BERSIH:		
DARI KEGIATAN OPERASI	45.671	49.405
UNTUK KEGIATAN INVESTASI	(35.090)	(33.007)
UNTUK KEGIATAN PENDANAAN	(18.458)	(21.052)
KENAIKAN (PENURUNAN) BERSIH KAS DAN SETARA KAS	(7.877)	(4.654)
DAMPAK PERUBAHAN KURS TERADAP KAS DAN SETARA KAS	171	32
KAS DAN SETARA KAS PADA AWAL TAHUN	25.145	29.767
KAS DAN SETARA KAS PADA AKHIR TAHUN	17.439	25.145

LAMPIRAN 3

LAPORAN KEUANGAN KONSOLIDASIAN PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk

PER 31 DESEMBER 2018 dan 2017

(Dinyatakan dalam miliaran rupiah)

Keterangan	2018	2017
JANGKA PENDEK	4.043	2.289
JANGKA PANJANG	40.044	33.183
UTANG	44.087	35.472
EKUITAS	98.910	92.713
JUMLAH MODAL YANG DIINVESTASIKAN	142.997	128.185

LAMPIRAN 4

LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASIAN

PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk

PER 31 DESEMBER 2018 dan 2017

(Dinyatakan dalam miliaran rupiah)

Keterangan	2018	2017
ASET		
ASET LANCAR :		
Kas dan setara kas	17.439	25.145
Aset keuangan lancar lainnya	1.364	2.173
Piutang usaha – setelah diurangi provisi penurunan nilai piutang	-	-
Pihak berelasi	2.126	1.545
Pihak ketiga	9.288	7.677
Piutang lain-lain – setelah dikurangi provisi penurunan nilai piutang	-	-
	727	342
Persediaan – setelah dikurangi provisi persediaan utang	717	631
Aset tersedia untuk dijual	340	10
Pajak dibayar di muka	2.749	1.947
Tagihan restitusi pajak	596	908
Aset lancar lainnya	7.982	7.183
Jumlah Aset Lancar	43.268	47.561
ASET TIDAK LANCAR		
Penyertaan jangka panjang	2.472	2.148
Aset tetap – setelah dikurangi akumulasi penyusutan	143.248	130.171
Aset tak berwujud – setelah dikurangi akumulasi amortisasi	-	-
	5.032	3.530
Aset pajak tangguhan - bersih	2.504	2.804
Aset tidak lancar lainnya	9.672	12.270
Jumlah Aset Tidak Lancar	162.928	150.923
JUMLAH ASET	206.196	198.484
LIABILITAS DAN EKUITAS		
Liabilitas :		
Jumlah Liabilitas Jangka Pendek	46.261	45.376
Jumlah Liabilitas Jangka Panjang	42.632	40.978
Jumlah Liabilitas	88.893	86.354
Ekuitas :		
Jumlah Ekuitas	117.303	112.130
JUMLAH LIABILITAS DAN EKUITAS	206.196	198.484

LAMPIRAN 5

INFORMASI SAHAM TELKOM DI BEI (Bursa Efek Indonesia)

Tahun Kalender	Harga Saham		
	Tertinggi	Terendah	Penutupan
(dalam rupiah)			
2017	4.840	3.780	4.440
Triwulan pertama	4.190	3.780	4.130
Triwulan kedua	4.670	4.010	4.520
Triwulan ketiga	4.840	4.500	4.680
Triwulan keempat	4.170	3.910	4.440
2018	4.460	3.250	3.750
Triwulan pertama	4.460	3.520	3.600
Triwulan kedua	3.890	3.250	3.750
Triwulan ketiga	4.110	3.250	3.640
Triwulan keempat	4.110	3.460	3.750