

ANALISIS STRATEGI BERSAING BISNIS MOBILE BROADBAND (Studi pada Perusahaan Telekomunikasi Selular)

Darwin Raja Unggul
Dosen STEIN, Jakarta

Abstract

Technological evolution has proven to lead a single cycle of the mobile telecommunications industry. This has shifted too, from voice to data. Data communication trends have led to mobile broadband being a highly competitive business with the emergence of smarphone with many matches and social media applications. This study aims to analyze and find competitive strategies with descriptive and so-called SWOT analysis. The results of this study indicate that mobile broadband business has been forced to cope with the growth of smart phones with various bundling products. This strategy can be applied with fit and competitive fit tests. The second strategy is to improve customer perceptions of existing internet base products to mobile broadband data in many provincial capitals such as Jakarta, Bandung, Surabaya, Semarang and Medan.

Keywords: *technology evolution cycle, mobile broadband data, competitive strategy, smarphone, customer perception*

PENDAHULUAN

Fenomena dan lonjakan besar seiring evolusi teknologi informasi dan komunikasi (TIK) berupa *internet cycling - mobile broadband* menandakan potensi bisnis – sumber pendapatan baru bagi perusahaan telekomunikasi selular di Indonesia. Kearney memperkirakan bahwa *mobile broadband* akan tetap menjadi bagian utama dalam pertumbuhan bisnis telekomunikasi di dunia. Hal ini dibuktikan dengan tingkat penetrasi bisnis *mobile broadband* yang sangat menakjubkan dan terjadi di hampir semua negara. Total volume trafik akses data di tahun 2012 saja terjadi dua kali lipat dibandingkan dari tahun-tahun sebelumnya. Secara global, potensi ini diperkirakan akan tumbuh 66% pertahun lagi sampai di tahun 2017 (A.T. Kearney, 2013)

Perilaku komunikasi melalui internet telah berkembang berupa *e-commerce* dan jejaring sosial yang mewabah. Internet terbukti dapat membuka akses arus informasi dan komunikasi secara luas dan tanpa batas, dan mendorong pertumbuhan berbagai aplikasi produk dan layanan yang banyak digunakan secara

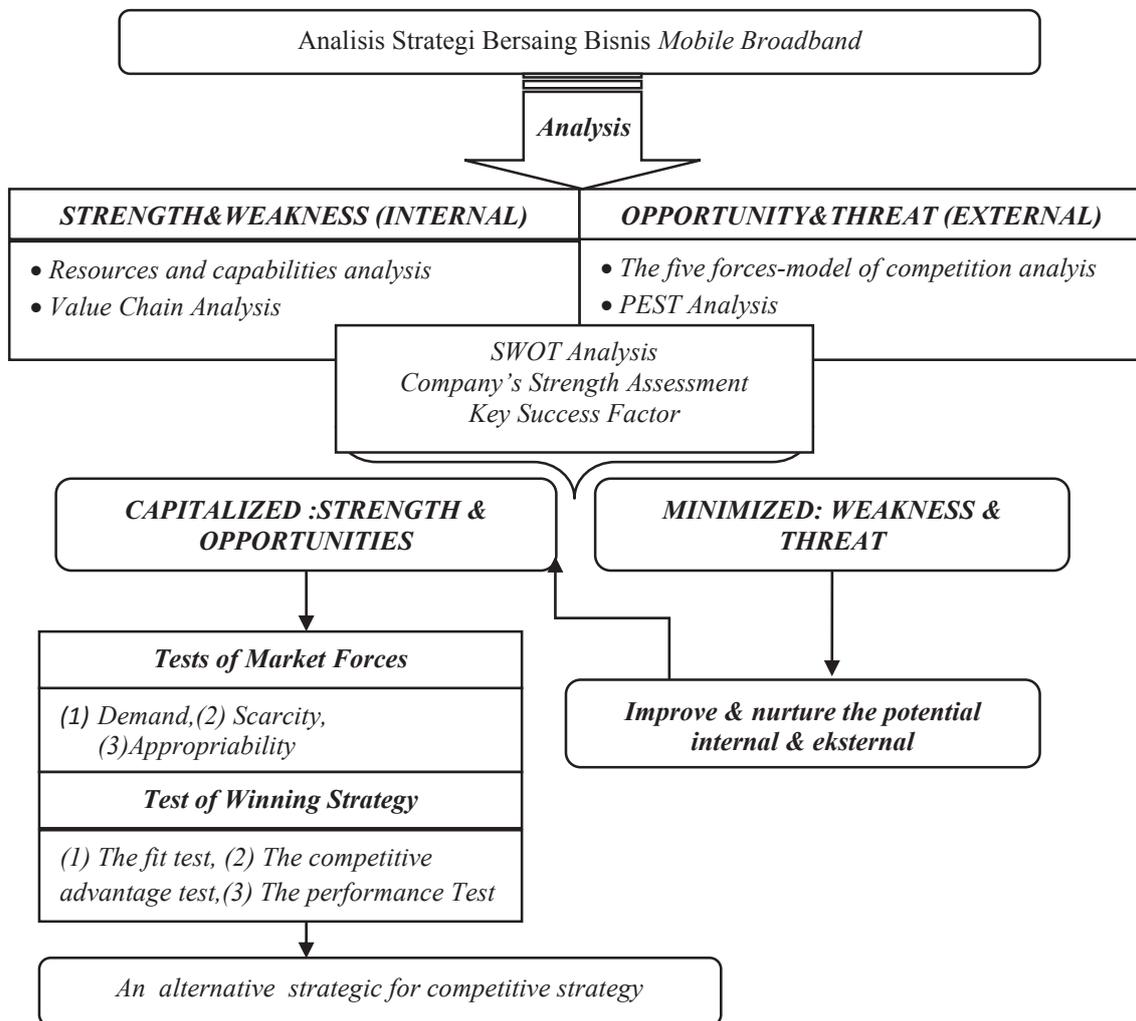
online - mobile. Mc Kinsey Quarterly (2013) memperkirakan *compound annual growth rate* (CAGR) 2010-2030 di sektor telekomunikasi di Indonesia sebesar 4,7%, hal ini akibat dari peningkatan rata-rata akses internet sebesar 20% pertahun. Di tahun 2012, pengguna internet telah mencapai 63 juta orang (24,23%) dan diperkirakan akan terus naik menjadi 82 juta orang (30%) di tahun 2013. Sampai pada tahun 2015 diperkirakan akan tumbuh sampai 139 juta (APJII, 2013). Dan yang menarik adalah bahwa hampir 60% penduduk Indonesia usia dewasa telah memiliki *smartphone* dan *mobilephone* untuk mendorong aktivitas sehari-hari.

METODE PENELITIAN

Rangkaian metode dan pembahasan dari berbagai analisis akan terarah dan sistematis melalui metode penelitian kualitatif dan metode penulisan deskriptif, sehingga penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan rumusan formulasi strategi yang dibutuhkan perusahaan dalam upaya bersaing dalam bisnis *mobile broadband*, yakni: (1) **apa saja faktor internal dan eksternal perusahaan yang berpengaruh**

pada bisnis *mobile broadband*? dan (2) bagaimana alternatif strategi perusahaan yang dibutuhkan untuk

bisnis *mobile broadband* agar dapat meningkatkan daya saing?



Gambar 1 Rangkaian Metode Penelitian dan Pembahasan

Rumusan strategi yang diharapkan dari penelitian ini seyogiaya akan sejalan dengan sasaran perusahaan dalam; (1) bersaing, (2) menyikapi perubahan ekonomi dan kondisi pasar yang dapat berpotensi dikapitalisasi dan diminimalisasi sebagai pertumbuhan bisnis, (3) mengelola setiap fungsi-fungsi dalam organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja keuangan maupun penguasaan pasar.

Sasaran ini dilakukan seperti yang disarankan oleh Porter (1996:62) bahwa; “*operational effectiveness means performing similar activities better than rivals perform them, and in contrast,*

strategic positioning means performing different activities from rival's for performing similar activities in different ways”.

PEMBAHASAN MENUJU PERSAINGAN

Potret Internal dan Eksternal

Dalam upaya merajut sebuah strategi, ada beberapa hal yang terlebih dahulu diketahui oleh perusahaan, yakni: (1) bagaimana mengukur kemampuan daya saing perusahaan? (2) bagaimana mengetahui secara akurat potensi kekuatan dan kelemahan perusahaan? (3) bagaimana

faktor-faktor yang dominan dapat mempengaruhi strategi perusahaan?

Dari hasil pertanyaan tersebut, maka perusahaan akan dapat diharapkan lebih mudah dalam hal; (1) eksekusi strategi yang didasarkan pada akurasi analisis dan mendalam pada setiap potensi strategis internal yang dimiliki oleh perusahaan, (2) potensi internal yang dimiliki dimungkinkan untuk dieksploitasi langsung dan dikapitalisasi sebagai kekuatan perusahaan atau sebagai aset kompetitif dan potensi kelemahan segera harus diminimalisasi.

Daya saing perusahaan pasti akan lebih optimal jika hasil identifikasi dan analisis potensi internal dapat diukur pengaruhnya terhadap potensi eksternal yang berdasarkan pada; (1) norma-norma dalam industri, (2) struktur dan mekanisme pasar, (3) pemimpin atau penguasaan pasar, (4) munculnya pesaing baru, dan (5) dampak dari strategi dalam group, dan pengaruh lainnya. Dari pemahaman hasil identifikasi dan analisis tersebut di atas akan memantapkan manajemen dalam mendukung langkah-langkah untuk mengelola (*crafting*) dan mengeksekusi strategi bersaing yang berkelanjutan, dan yang menguntungkan bagi perusahaan maupun bagi pelanggan.

Manfaat strategi bersaing perusahaan secara internal tentu akan mampu mendapatkan nilai optimal berupa biaya relatif agar lebih mudah dalam; (1) pemanfaatan skala ekonomi, (2) *learning curve*, (3) optimalisasi kapasitas dan teknologi, (4) *vertical integration* dan *outsourcing*, (4) motivasi bagi karyawan dan budaya perusahaan. Koordinasi (interaksi) positif pada setiap komponen (aktivitas) tentu akan menentukan nilai posisi kompetisi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Hal ini juga memudahkan manajemen dapat memahami; (1) apakah nilai skor tersebut secara langsung dapat menjadi serangan bagi perusahaan? (2) apakah faktor-faktor pendukung masih relevan (lebih kuat) mendukung daya saing perusahaan?

Selain itu, evaluasi potensi lingkungan perusahaan terhadap kondisi industri merupakan satu pertimbangan penting bagi manajemen untuk menentukan strategi bersaing perusahaan. Dengan memahami situasi ini, maka manajemen harus dapat menentukan *key success factor* (KSF) perusahaan.

Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

Tren produksi *smartphone* yang variatif terjadi secara global, dan produksi *USB modem* dan *tablet* telah diperkirakan pula melebihi jumlah produksi PC (*personal computer*), yakni sebesar 84% atau dua kali lipat (Forst & Sullivan, 2013). Pengaruh lonjakan sosial media yang tinggi dan gaya hidup akan penggunaan layanan data internet di era teknologi ini juga menyimpulkan bahwa terjadi pengaruh langsung akan kebutuhan layanan data - *mobile broadband* yang semakin tinggi. Dua kondisi di atas mendorong manajemen perusahaan untuk segera melakukan perubahan bisnis model dalam strategi bersaing. Sebelumnya perusahaan hanya berfokus pada bisnis *basic service* seperti *voice* dan *sms*, sekarang secara cepat pula harus berubah dan mengarah pada strategi bisnis bersaing *mobile broadband* atau layanan data.

Perubahan-perubahan yang harus dilakukan ini adalah karena; (1) perusahaan harus adaptif terhadap perkembangan teknologi, (2) terasa ada dinamika perubahan terjadi di industri, dan (3) menyakinkan perusahaan itu sendiri bahwa bisnis *mobile broadband* semakin menjanjikan dalam peningkatan sumber pendapatan baru. Perkembangan industri telekomunikasi yang sudah mengglobal sangatlah memberi pengaruh kuat pada pasar telekomunikasi selular di Indonesia. Dan sejalan dengan konsep *broadband competitive country*, yang masa akan datang adalah *broadband*. Berbagai aplikasi internet pun tampak akan semakin banyak, dan tentu saja hal ini membutuhkan akses yang semakin mudah dan cepat. Ini

adalah indikator kuat dalam meningkatkan jumlah pelanggan dan pertumbuhan bisnis *mobile broadband*, karena akan ada; (1) peningkatan kebutuhan akan volume data yang akan semakin tinggi, (2) pengaruh produk dan penetrasi *smartphone* yang semakin beragam dengan harga yang semakin terjangkau.

Penetrasi Pertumbuhan Produk Smartphone dan Mobile Broadband di Indonesia

Di Indonesia penetrasi produk varian *smartphone* setiap tahun semakin meningkat (Frost & Sullivan, 2012). Ini memperkirakan juga bahwa pertumbuhan ini bisa sampai melebihi 50% pada tahun 2015. Kondisi ini tentu sekaligus mengakibatkan adanya peningkatan penetrasi pelanggan *mobile broadband* bagi perusahaan.

Indikator TIK Indonesia (2011:38) menerangkan pada kurun 2005–2010, bahwa perkembangan pelanggan *mobile broadband* per 100 penduduk memperlihatkan kecenderungan naik dengan sangat pesat. Pada tahun 2005, persentase pelanggan hanya 0,02% dan pada tahun 2009 sudah meningkat 300 kali lebih atau naik 6,41%.

Market Analyst Telecommunications Research IDC Indonesia (2012) menjelaskan mengenai penetrasi internet di Indonesia dan faktor pertumbuhan *mobile broadband* diprediksi akan naik dengan pertumbuhan tahun per tahun akan mencapai 79,41 persen. Pengguna jaringan pita lebar-*portable* pun akan diperkirakan naik secara signifikan. Faktor-faktor ini dipengaruhi oleh program paket murah dan penurunan harga USB modem atau *portable dongle*. Tercatat bahwa basis pengguna data sudah mencapai 31 juta dengan rincian 18,211 juta pengguna *portable broadband* dan 12,556 juta pengguna *mobile surfing*. Angka pengguna *mobile broadband* tersebut meningkat 80 persen dari pertumbuhan pengguna pada tahun 2012, hampir 18%. Tren *mobile broadband* diprediksi akan

menjadi kunci dalam peningkatan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi di Indonesia. Kondisi inipun akan terus berkembang bila Indonesia sudah menerapkan teknologi LTE (*long term evolution*).

Indikator lain yang menunjukkan akan pertumbuhan dan perkembangan internet dapat terlihat dari data pengguna internet yang sudah tumbuh sebesar 30% pertahun. Di periode tahun 2012–2013 telah tumbuh 32% (dari jumlah pengguna dari 63 juta menjadi 82,9 juta orang). Dari data ini dapat juga diprediksi bahwa pengguna internet aktif di tahun 2014 akan tumbuh menjadi 107 juta orang, dan di tahun 2015 akan tumbuh menjadi 139 juta orang (APJII, 2011).

Potensi untuk merangsang pengguna *smartphone* agar lebih aktif memanfaatkan aplikasi secara *mobile* akan mengarah pada kategori *learning assistance, enablement of healthcare, accessibility to finance, productive game, dan social innovation acceleration (LEAPS)*, maka ketergantungan akan *mobile broadband* adalah keniscayaan. Tidak mengherankan jika akses internet di setiap rumah tangga sudah mendekati 98,6%. Ini adalah dorongan dari dunia *internet banking, online shopping dan e-commerce* (KEMINFO, 2011:18). Masyarakat yang semakin *melek* dengan informasi layanan data melalui internet, seperti; (1) *mobilization*, (2) *m-payment*, (3) *mobile e-commerce*, (4) *mobile advertising* cenderung bertumbuh dengan sangat pesat. Dan terkait pertimbangan *competitive country* akan layanan data adalah keniscayaan, maka perusahaan haruslah pula menyesuaikan diri (adaptasi) melalui strategi bersaing yang selaras dengan dinamika industri (*Indonesia Broadband Plan 2015-2019*).

Merger vertikal memang telah terjadi secara alami pada beberapa perusahaan di industri. Hal ini terkait dengan tantangan dan ancaman dari sisi evolusi dan lonjakan besar teknologi. Memang bagi perusahaan baik pengguna

teknologi CDMA, GSM maupun WiMax dan yang mau menuju LTE sangatlah membutuhkan belanja modal yang sangat besar. Kreatif dan inovatif saja dalam pemasaran tidaklah cukup. Tetapi analisa strategi dari sisi profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan adalah sangat menentukan.

Dampak besar yang dapat dianalisa dan diperhatikan untuk melihat potensi-potensi agar perusahaan cerdas dalam mendulang *indirect revenue* adalah; (1) peningkatan penetrasi pengguna *broadband*, (2) ada aktivitas bersamaan yaitu, sosialisasi/edukasi terkait penggunaan *broadband* ke masyarakat umum, serta kerjasama dengan *principal handset* untuk membanjiri pasar dengan *product broadband capable*. (3) *upsell product broadband*, yakni perusahaan selular harus bekerjasama dengan penyedia *content* yang sesuai dengan karakter/segmentasi target yang dituju.

Struktur Pasar Bisnis Mobile Broadband di Industri Telekomunikasi di Indonesia

Tahun 2011, persaingan layanan telekomunikasi dikerubuti oleh 11 perusahaan operator selular, dan pasar masih didominasi oleh layanan yang berteknologi GSM dibanding dengan teknologi CDMA seperti yang diusung oleh perusahaan ini. Namun perusahaan masih mampu memberikan layanan akses data yang tercepat di industri. Ini salah satu bukti bahwa perusahaan masih dapat mengelola kekuatan dan kelemahan untuk melihat potensi tantangan dan ancaman melalui formulasi strategi bisnis bersaing.

Optimalisasi teknologi CDMA EV-DO Rev B memang diyakini dapat memberikan layanan akses data pada kualitas yang tercepat dengan harga yang relatif murah dibandingkan dengan penawaran pesaing dengan teknologi GSM. Persaingan di industri sangatlah ketat. Rentang waktu di tahun 2010–2012 penguasaan pangsa pasar (baik *basic service* dan *mobile broadband*) masih

tampak didominasi oleh perusahaan operator selular tertentu dengan teknologi GSM. Sehingga perusahaan ini hanya dapat menguasai pangsa pasar di bawah 5%.

Yang tidak kalah penting dan yang sangat menarik bahwa penguasaan pangsa pasar *basic service* masih sangat mempengaruhi penguasaan di bisnis *mobile broadband*. Berdasarkan indikasi perhitungan *contribution ratio* dan HHI, pasar industri telekomunikasi selular di Indonesia adalah oligopoli-persaingan yang sangat ketat. Pemain baru sangat sulit memasuki industri ini sehubungan dengan jumlah pemain dan produk dan layanan yang ditawarkan masih sama, *capital intensive* sangatlah tinggi dan *up front fee* yang disyaratkan sangatlah mahal.

Tampak persaingan banyak ditandai dengan perang harga/tarif dan iklan yang “berdarah-darah”. Melalui tahapan analisis, maka alternatif strategi bersaing yang adaptif haruslah terkait pada; (1) evolusi teknologi, (2) inovasi berkelanjutan, (3) diferensiasi paket produk dan layanan dengan teknologi baru, (4) potensi integrasi vertikal seperti *ecosystem collaboration*. Perkiraan data pertumbuhan bisnis *mobile broadband* di tahun 2010–2016 yang mengacu pada skenario peramalan BMI (Bisnis Monitor International Ltd, Laporan Postel, ITU, Indonesia Telecom Report Q4 (2012:22:95) mengatakan bahwa *no of internet users ('00)* selalu terjadi peningkatan. Hal ini terkait juga dari sisi demografi Indonesia yang menggambarkan bahwa terjadi peningkatan populasi pada setiap tahun.

Jelas, kedua gambaran di atas merupakan satu potensi bisnis yang menjanjikan bagi perusahaan. Dan mengamati gambaran pertumbuhan di atas, maka potensi yang sudah dieksploitasi oleh perusahaan dalam memanfaatkan bisnis di *mobile broadband* ini adalah; (1) kemampuan perusahaan dalam menjual *dongle (usb modem)* sebesar 24% dari total pangsa pasar, (2) penjualan varian produk seperti Andromax yang sangat agresif. (3) strategi penetrasi pemasaran dengan

membagi ponsel *smartphone* gratis di mal (konsep pertama di Indonesia), (4) meluncurkan produk ponsel pintar *dual-on stand-by* CDMA EV-DO + GSM, (4) kampanye akses super cepat 14,7Mbps dengan teknologi CDMA EV-DO Rev. B melalui tag line “*I Hate Slow*” anti lelet dengan *Mr Kwik*.

Ada gambaran dan struktur bahwa persaingan di industri untuk pengaturan *bandwith* belum merata. Hal ini tentu memberikan dampak langsung pada daya tarik pasar. Namun pertumbuhan *smartphone* masih ada di kisaran 15-20% dari seluruh pengguna yang semata didorong oleh harga *smartphone* yang cenderung menurun. Tentu hal ini adalah peluang bisnis selama strategi bisnis bersaing perusahaan dilakukan dan tetap sejalan dalam memperbaiki jalur distribusi dan tidak hanya berfokus pada penonjolan produk dan merek.

Analisis *The Five Forces-Model of Competition* (PORTER)

Ada tiga hal perubahan strategi bisnis bersaing yang dilakukan oleh perusahaan dan sejalan dengan pengembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) ; (1) *Indonesia Broadband Plan 2015-2019*, (2) Rencana Indonesia Digital, (3) Regulasi *sharing/pooling* Frekuensi.

Secara internal, perusahaan memang perlu mempertimbangkan terkait belanja modal yang sangat besar (sekitar 38%). Mempertimbangkan pula bahwa saat ini pemerintah sendiri belum juga mengatur regulasi atau pengaturan dalam pembagian frekuensi. Retribusi daerah belum juga sepenuhnya mendukung dalam hal ijin pendirian BTS. Belum lagi dalam hal perkembangan teknologi yang menuju ke arah *neutral technology* juga belum tampak arahan yang jelas.

Dinamika persaingan yang semakin bervariasi seiring dengan pertimbangan-pertimbangan di atas dapat dianalisa sebagai berikut:

Tabel 1 Analisis *Five Forces* dan Dampak Terhadap Perusahaan

Indikator : <i>The five forces model of competition</i>	Perkiraan Kondisi Terjadi di industri tahun 2013	Potensi Terhadap Perusahaan di tahun 2013
1. Ancaman Pendatang Baru <ul style="list-style-type: none"> • Skala ekonomi • Diferensiasi produk • Identitas merek • Biaya peralihan • Kebutuhan modal • Akses ke distribusi • Keunggulan biaya absolut • Kebijakan pemerintah 	1. Modal investasi cukup besar 2. Aturan regulasi spektrum frekuensi, dan pembagian jaringan (<i>sharing</i>) 3. <i>Switching cost</i> yang mahal dan butuh waktu. 4. Jalur distribusi untuk penetrasi produk dan layanan sangat mahal	Rendah
2. Persaingan Antar Perusahaan <ul style="list-style-type: none"> • Perkembangan Industri • Biaya tetap/nilai tambah • Kelebihan kapasitas sporaditas • Diferensiasi produk • Identitas merek • Biaya peralihan • Konsentrasi dan keseimbangan • Kompleksitas informasi • Keragaman pesaing • Penghalang keluar 	1. Daya tarik dalam industri untuk layanan data masih menjanjikan. 2. Persaingan antar operator sangat ketat, terutama dengan penguasaan operator besar sudah diatas 50% 3. Sensitifitas bagi pelanggan sangat tinggi dalam berpindah operator karena faktor harga dan kecepatan akses layanan data	Kuat

Tabel Lanjutan

Indikator : <i>The five forces model of competition</i>	Perkiraan Kondisi Terjadi di industri tahun 2013	Potensi Terhadap Perusahaan di tahun 2013
3. Ancaman Produk atau Jasa Pengganti <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja harga relatif dan pengganti • Biaya peralihan • Kecenderungan pembeli terhadap produk pengganti 	1. Masih banyak wilayah yang belum terjangkau infrastruktur 2. Harga dan kecepatan akses data sangat sensitif bagi pelanggan 3. Kecepatan dalam <i>upgrade</i> teknologi merupakan keuntungan bagi perusahaan	Kuat
4. Kekuatan Penawaran Pembeli <ul style="list-style-type: none"> • Penentu Posisi Penawaran • Konsentrasi pembeli vs konsentrasi perusahaan • Informasi pembeli • Kemampuan untuk integrasi ke belakang • Kepekaan Harga • Diferensiasi produk • Dampak pada mutu/kinerja • Laba pembeli 	1. Persaingan masih kuat sehingga kekuatan dari pembeli masih sedang kearah tinggi 2. Harga produk <i>smartphone</i> semakin dapat dijangkau oleh masyarakat. 3. Paket bundling semakin menarik dengan paket harga dan layanan sekaligus. 4. Sensitifitas harga tetap menjadi faktor dominan bagi pelanggan untuk berpindah layanan (<i>operator</i>)	Kuat
5. Kekuatan Penawaran Pemasok <ul style="list-style-type: none"> • Diferensiasi masukan • Biaya peralihan dari pemasok dan perusahaan dalam industri • Adanya masukan pengganti • Konsentrasi pemasok • Pentingnya volume bagi pemasok • Biaya yang berhubungan dengan pembelian total dalam industri • Dampak masukan pada biaya atau diferensiasi • Ancaman integritas ke depan yang berhubungan dengan integritas ke belakang oleh perusahaan dalam industri 	1. Vendor produk dan jaringan sangat kuat dalam memasarkan produk di Indonesia dengan harga yang relatif murah. 2. Perusahaan memfaatkan integrasi produk dan jaringan sebagai sarana pendukung bisnis dan penghematan biaya perusahaan. 3. Dimungkinkan akan terjadi kepemilikan vendor pada saham perusahaan untuk menjalin integrasi, sinergi dan <i>eco-system</i>	Kuat

Sumber: Hasil diskusi internal dan konfirmasi melalui wawancara

Jika melihat hasil analisis *the five forces models of competition* di atas, maka strategi bisnis bersaing yang dilakukan oleh perusahaan dari sisi eksternal adalah pemutahiran dan kesiapan dalam perubahan (*up-grade*) teknologi. Hal ini untuk mendukung dan mensiasati dinamika industri seperti *eco-system* terkait pada penawaran pemasok produk-produk *smartphone* yang semakin kuat.

Analisis *PEST*

Ada beberapa pertimbangan-pertimbangan yang sudah dilakukan oleh perusahaan dalam langkah formulasi alternatif strategi bisnis bersaing di tahun 2013. Langkah melalui analisis *PEST* ini dapat dijelaskan seperti di bawah;

Tabel 2 Pengaruh Faktor Politik, Ekonomi, Sosial dan Teknologi Terhadap Perusahaan

PEST	Kondisi di Tahun 2013	Pengaruh pada Perusahaan
POLITICAL	<ul style="list-style-type: none"> Regulasi pengaturan pembagian jaringan, pemusatan jaringan untuk frekuensi 3G masih dalam proses. Negoisasi diserahkan pada masing-masing perusahaan. Pemerintah terkesan mediator, bukan regulator Tingkat korupsi tinggi bagi pejabat yang dapat mempengaruhi regulasi secara langsung. Perubahan peta politik yang sering berubah-ubah & kebijakan pemerintah tidak sesuai yang diharapkan masyarakat, maupun pengusaha. Persiapan Pemilu 2014 (Kampaye mulai menysasar yang “melek” internet) 	<ul style="list-style-type: none"> Saat ini perusahaan sedang melakukan proses negoisasi dengan pesaing dalam hal pembagian jaringan. Perusahaan sangat tergantung dari pihak regulator, walaupun mediasi tetap ada melalui BRTI. Perusahaan mengatisipasi setiap perubahan. Media dan jaringan sosial online sangat mempengaruhi tingkat pendapatan perusahaan
ECONOMIC	<ul style="list-style-type: none"> Ta.2016, diperkirakan kontribusi layanan data terhadap pendapatan sangat signifikan (rata-rata 50,5%) Indonesia’s Consumer Confidence Index (CCI) Q1 2013 meningkat 5 poin, diperkirakan ekonomi tumbuh positif. Pertumbuhan ekonomi Indonesia 6.8% 2013, 7% 2014. <i>Partnership</i> atau vertical, dan merger diperkirakan terjadi secara “alamiah” di industri. Sinergi kapasitas jaringan, produk dan layanan dalam bentuk eco-system. Perubahan bisnis model (<i>bundling package/product</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Peningkatan pendapatan perusahaan. Potensi pasar masih besar. Bentuk dalam belanja saham dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Ketergantungan perusahaan pada vendor asing.
SOCIO-CULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> Perubahan perilaku akibat inovasi teknologi berbagai aplikasi data. Gaya hidup, dan bisnis yang semakin meng-global. Peningkatan layanan dalam bentuk <i>e-trading, e-commerce, e-health, e-goverment</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Penggunaan internet semakin meningkat. Peningkatan komunikasi data adalah peningkatan pendapatan perusahaan
TECHNOLOGICAL	<ul style="list-style-type: none"> Terjadi kurang efisiensi dalam pengoperasian infrastruktur tower dan jaringan kabel <i>fiber-optic</i>. Potensi <i>radio interferences</i>. Perubahan teknologi dari 3G – 4G – LTE (<i>long term evolution</i>) Dorongan inovasi dari luar domain telekomunikasi, dan transformasi telekomunikasi (<i>monetization –m-payment</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat efisiensi belum optimal. Pengaturan frekuensi mungkin dapat memberikan efisiensi bagi setiap perusahaan. Belanja modal sangat besar, dan kemungkinan pilihan pada netral teknologi. <i>Competitive country</i> sangat mempengaruhi perusahaan dalam meningkatkan kapasitas layanan.

Sumber: Hasil analisis, diskusi dan konfirmasi langsung yang dilakukan di internal perusahaan, pihak Mastel Indonesia dan beberapa perusahaan pesaing

Perusahaan dalam menyikapi hasil analisis sehingga strategi bisnis bersaing yang diarahkan dan terus dipersiapkan adalah dalam hal; (1) mempersiapkan infrastruktur pada tahapan evolusi teknologi *LTE* dan dukungan grup besar perusahaan yang terkait dengan investasi yang sangat besar. Dalam hal ini, perusahaan sangat mungkin untuk mengakomodasinya, (2) memperkuat posisi sinergi melalui penggabungan dua

perusahaan (merger). Posisi perusahaan saat ini semakin kuat dalam persaingan khususnya dalam bisnis *mobile broadband*, (3) potensi aliansi strategi dalam bentuk *eco-system* sudah dilakukan dalam mendukung produk *Android* melalui vendor HTC, ZTE & Huawei. Penyediaan jaringan yang bekerja sama dengan vendor ZTE dan Samsung, (4) perubahan bisnis model yang sebelumnya berfokus pada *basic service* sudah ada berubah, yakni

strategi yang berfokus pada bisnis model *mobile broadband*.

Identifikasi Potensi dan Analisis Sumber dan Kapabilitas pada Perusahaan

Kejelian perusahaan sudah melihat potensi internal dalam menentukan strategi bisnis bersaing *mobile broadband* dengan kemampuan teknologi CDMA EV-DO Rev. B yang memiliki kecepatan akses 14,7 Mbps - setara dengan 3.5G (kecepatan akses data tercepat di industri tahun 2013). Namun dominasi pesaing yang menggunakan layanan teknologi setara 3G tidak dapat dikesampingkan, bahkan merupakan pesaing berat dalam kompetisi bisnis.

Potensi internal perusahaan sudah menunjukkan dampak positif sejalan dengan situasi dalam industri telekomunikasi, dimana perusahaan yang sangat rentan dengan evolusi teknologi. Perusahaan sudah melihat aspek-aspek yang harus segera dikapitalisasi dan diminimalisasi berdasarkan tahapan identifikasi dan melalui langkah analisis yang dilakukan secara hati-hati.

Penggolongan kapitalisasi dan minimalisasi bukanlah satu penggolongan yang permanen, tetapi pada waktu siklus berubah, akan pula penggolongan ini bisa mengikuti perubahan itu sendiri.

Tabel 3 Identifikasi Potensi dan Analisis Sumber dan Kapabilitas Perusahaan

Kategori/Aspek	Value	Rarity	Imitability	Organization	Implikasi Kompetitif Produk dan Layanan Data Mobile Broadband	
KEKUATAN (STRENGTHS)	• Peluncuran produk varian pendukung layanan data dengan optimalisasi teknologi yang dimiliki CDMA EV-DO Rev B dengan kecepatan 14,7 Mbps (Super Cepat) . Teknologi CDMA lebih stabil dari pada teknologi GSM dalam hal layanan data <i>mobile broadband</i> .	√	√			Temporary Competitive Advantage
	• Layanan 2 Nomor dalam 1 Kartu, Fasilitas Dual SIM Card dan <i>dual-on stand-by</i> .	√	√	√		Sustainable Competitive Advantage
	• Produk <i>hybrid & connex</i> EVO, konversi pulsa menjadi volume data.	√				Competitive Parity
	• Penambahan pita lebar didalam dan luar negeri & Pengembangan aplikasi terkini teknologi CDMA	√	√			Competitive Parity
	• Employee Partnership Program dalam pengembangan Micro BTS	√	√			Temporary Competitive Advantage
	• Kekuatan merek dan kampanye slogan, dan penghargaan.	√				Temporary
	• Integrasi dalam dalam group dalam mendukung perusahaan (BTS dan Bank & E-Payment)	√				Competitive Advantage
	• Potensi pelanggan dalam group perusahaan & dukungan kekuatan keuangan dalam group	√				Competitive Parity

Sumber: Hasil analisis dan diskusi Focus Group Discussion (FGD) dan konfirmasi dengan pihak internal perusahaan

Identifikasi dan analisis berdasarkan metode *VRIO* (Barney, 1991) ini bertujuan untuk melihat implikasi kompetitif langsung pada perusahaan

terhadap persaingan bisnis *mobile broadband* di Indonesia.

Sebagai operator CDMA yang menyediakan jaringan internet dengan kecepatan tinggi bergerak (*mobile*

broadband) yang terluas di Indonesia, dan berkomitmen untuk menjadi penyedia layanan data yang terjangkau bagi masyarakat dengan kualitas terbaik, maka perusahaan berupaya keras untuk meningkatkan kapasitas spektrum layanan data dan pengembangan produk varian

(*bundling package*); *smartphone* dan *Blackberry*, *Andromax C*, *Andromax i*, *New Andromax U*, dan *Andromax V*, *Smartphone Huawei Ascend W1-C00* dengan sistem operasi *Windows Phone 8* yang pertama di Indonesia.

Tabel 4 Kekuatan Potensi Internal Perusahaan dalam Strategi Bersaing

Kekuatan Potensi	Sumber	Aksi Strategi
<i>Tangible</i>	<ul style="list-style-type: none"> Dukungan variasi produk layanan data. Kecepatan unduh 14,7 Mbps 2 Nomor pada 1 kartu & hybrid connect EVO, dual-on – standby Penambahan fasilitas pita lebar 	Agresif dalam pemasaran produk layanan data dengan metode bundling package
<i>Intangible</i>	<ul style="list-style-type: none"> Aplikasi CDMA terkini. <i>Partnership</i> Kampaye agresif dan aktif dalam ajang kompetisi dan pameran telekomunikasi 	Agresif dalam pengembangan imej (<i>brand awareness</i>) dan <i>ecosystem</i>
Kapabilitas	<ul style="list-style-type: none"> Optimalisasi teknologi CDMA dalam bisnis layanan data 1 Kartu, 2 Nomor 	Agresif dalam pengembangan teknologi dan kampaye produk 1 Nomor-2 Kartu, Dual-on Stand-by (GSM+CDMA)

Sumber: Diolah dari data internal perusahaan

Analisis Rantai Nilai Perusahaan

Integrasi aktivitas perusahaan dalam grup korporasi sudah diterapkan sejak tahun 2011, dan secara langsung telah

terbukti dapat meminimalisasi biaya dan meningkatkan volume penjualan produk dan layanan data.

Tabel 5 Rantai Nilai Perusahaan dalam Group Perusahaan

Vertical Chain/Aktivitas	<i>Sales Company (Dependent)</i>	<i>E-Payment Business (Independent)</i>	<i>Data Base, VAS & Marketing Intellegence (Dependent)</i>	<i>Networking /Infrastructure (Independent)</i>
	<i>Distributor & Clustering, Galleries, Modern Channel & Events</i>	<i>E-Banking, E-Money & E-Payment</i>	<i>CRM, Retention & Product Development</i>	<i>Network, Tower (BTS) & Partnership Micro BTS</i>
Manfaat Keuntungan				
Benefit	Skala ekonomi, peningkatan pangsa pasar	Efisiensi, pengurangan biaya operasional	Pengendalian data riset berkelanjutan	Efektivitas, aliansi strategis
Cost	Minimalisasi sumber	Minimalisasi biaya infrastruktur	Minimalisasi biaya riset dan pengembangan	Minimalisasi biaya pemeliharaan dan pembangunan

Sumber: Diolah dari data internal perusahaan dan konfirmasi melalui wawancara dengan pihak terkait di perusahaan.

Relevansi rantai nilai ini telah terbukti dapat mendukung strategi

penjualan produk dan layanan seperti dapat digambarkan melalui tabel di bawah ini:

Tabel 6 Manfaat Rantai Nilai Bagi Perusahaan

Rantai Nilai	Indikator	Manfaat Bagi Perusahaan
Aktivitas Primer	Pemasaran dan Penjualan <ul style="list-style-type: none"> • Potensi penjualan produk dalam group besar sinarmas group (+/- 150 perusahaan) • Jalur distribusi penjualan elektronik melalui bank (<i>group</i>) 	Menguntungkan <i>(potensi pelanggan pada anggota keluarga dalam group, minimalisasi biaya pemasaran dan penjualan)</i>
	Pelayanan <ul style="list-style-type: none"> • Program paket penjualan dengan produk lain yang dihasilkan perusahaan dalam group (<i>e-money & e-payment</i>) • Pulsa sebagai alat bayar 	Menguntungkan <i>(minimalisasi biaya, dan peningkatan nilai tambah)</i>
Aktivitas Pendukung	Infra struktur <ul style="list-style-type: none"> • Diversifikasi perusahaan pendukung jaringan (PT IBS) dan pendukung pengelolaan penjualan melalui elektronik (PT Mfino) 	Menguntungkan <i>(minimalisasi, perusahaan fokus pada aktivitas layanan)</i>
	Keuangan <ul style="list-style-type: none"> • Dukungan keuangan dari group sangat kuat karena dimiliki 90% oleh group perusahaan. 	Menguntungkan <i>(aktivitas operasional berjalan sesuai rencana bisnis)</i>

Sumber: Diolah dari data internal perusahaan dan konfirmasi melalui wawancara dengan pihak terkait di perusahaan

Analisis SWOT

Ada dua hal penting yang menjadi titik perhatian perusahaan yang selaras dengan strategi bersaing berdasarkan hasil analisis *SWOT*, yakni: (1) antisipasi sisi teknologi dan dinamika industri, (2) penyesuaian peningkatan produk dan layanan sesuai dengan harapan pelanggan.

Dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang paling mendesak ada

pada jaringan teknologi yang dimiliki, jalur distribusi produk, pengembangan produk dan layanan dan penguatan imej. Selain itu harga dan *after sales service*, pengelolaan *eco-system* maupun menciptakan layanan produk yang *beyond telco* dan menjadi yang *early adapter* juga ada tampak dari hasil analisis ini. Secara gamblang dapat dilihat dari gambaran di bawah ini.

Tabel 7 Analisis SWOT Perusahaann

Analisis SWOT		Indikator Terhadap Perusahaan (Lemah --- Kuat)
STRENGTH	• Peluncuran produk varian pendukung layanan data dengan optimalisasi teknologi yang dimiliki CDMA EV-DO Rev B dengan kecepatan 14,7 Mbps (Super Cepat) . Teknologi CDMA lebih stabil dari pada teknologi GSM dalam hal layanan <i>datamobile broadband</i> .	5
	• Layanan 2 Nomor dalam 1 Kartu, Fasilitas Dual SIM Card dan <i>dual-on stand-by</i> .	4
	• Produk <i>hybrid & connex EVO</i> , konversi pulsa menjadi volume data.	3
	• Penambahan pita lebar didalam dan luar negeri & Pengembangan aplikasi terkini teknologi CDMA	3
	• Employee Partnership Program dalam pengembangan Micro BTS	3
	• Kekuatan merek dan kampanye slogan, dan penghargaan.	5
	• Integrasi dalam dalam group dalam mendukung perusahaan (BTS dan Bank & E-Payment)	4
• Potensi pelanggan dalam group perusahaan & dukungan kekuatan keuangan dalam group	4	
WEAKNESS	• Budaya perusahaan hasil merger belum membentuk satu budaya yang dapat mendorong efektifitas dan efisiensi proses kerja.	4
	• Fasilitas jaringan infrastrukur dan layanan penjualan masih terbatas pada kota – kota besar, belum menjangkau daerah pedesaan dan jalur lintas darat.	4
	• Persepsi pelanggan dimana GSM adalah lebih baik dari CDMA.	3
OPPORTUNITY	• Kebutuhan akan volume data akibat pertumbuhan sosial media, layanan internet dalam bisnis nasional dan global.	5
	• Sumber produk <i>smartphone, mobile phone, tablet, future phone</i> semakin gencar diluncurkan dari berbagai vendor & fasilitas pendukung kapabilitas perusahaan.	5
	• Populasi (potensi demografi) di Indonesia sangat potensial dalam pengguna layanan data& perubahan perilaku komunikasi.	5
	• Keseriusan pemerintah dalam pengembangan ITK (informasi dan teknologi komunikasi) seperti Indonesia Broadband Plan dan Indonesia Digital.	5
	• <i>Eco-system</i> dengan para pihak vendor,distributor.	4
	• Pertumbuhan ekonomi Indonesia & Indonesia Consumer Confidence Index masih ada peningkatan, terjadi transformasi <i>monetization</i> dan <i>m-payment</i> .	4
THREAT	• Pesaing 3 (tiga) terbesar sangat kuat dalam kekuatan imej teknologi GSM dibanding CDMA.	3
	• Peningkatan teknologi dari 3G ke LTE (<i>long term evolution</i>) generasi membutuhkan biaya modal yang besar, dan kemungkinan pada kondisi netral teknologi.	5
	• Ancaman produk pengganti, kekuatan pemasok dan penawaran pembeli sangat jadi pertimbangan.	5
	• Regulasi pembagian jaringan dan pengaturan frekuensi 3G masih dalam pembahasan di pemerintah, dan perubahan peta politik dan persiapan pemilu 2014.	4
	• Kebijakan pemerintah dalam pada seluruh sektor industri masih diharapkan pengusaha untuk lebih kondusif, terutama dari pihak investor, dan potensi M&A pada perusahaan di industri telekomunikasi.	4

Sumber: Diolah berdasarkan hasil diskusi internal dan wawancara dengan pihak eksternal.

Ada ancaman yang segera harus disikapi oleh perusahaan dalam membantu menetapkan strategi bersaing seperti; (1)

pemutahiran teknologi terkini dan kesiapan uji coba penyediaan infrastruktur dan biaya, (2) kekuatan pemasok dalam penyediaan

jaringan, produk dan jasa maupun *eco-system* yang saling menguntungkan. Mengelola TURS (*total user revenue sharing*) sehingga dapat meminimalisasi biaya akuisisi yang seharusnya ditanggung oleh perusahaan.

Pilihan strategi yang harus diantisipasi, disesuaikan dan dipersiapkan untuk mendukung formulasi strategi bersaing ini adalah; (1) strategi *eco-system* dalam mendukung penjualan produk varian. Hal ini tentu relevan dalam peningkatan jumlah pelanggan jika dilihat dari ketersediaan produk *smartphone* yang cenderung meningkat dengan harga yang semakin relatif murah, (2) pengembangan jaringan yang harus sejalan dengan pengembangan model bisnis yang berfokus pada bisnis *mobile broadband* terkait penetrasi masih sekitar 30%, (3) kebutuhan

data dan kecepatan akses data internet diperkirakan akan dapat menunjang pertumbuhan ekonomi yang lebih tinggi, (4) konsep *Indonesia Broadband Plan 2015-2019* menuju teknologi *LTE (long term evolution)* dan kemungkinan pilihan teknologi pada *neutral technology* melalui persiapan rencana uji kelayakan.

Competitive Strength Assessment Perusahaan

Keberadaan - *positioning* perusahaan sangat penting untuk melihat apakah strategi bersaing akan dipengaruhi atau mempengaruhi mekanisme pasar persaingan yang terjadi. Dalam hal ini, ada dua penilaian kompetisi yang dapat diperkirakan, yakni: (1) persepsi pelanggan terhadap produk, dan (2) penilaian pelanggan dalam layanan teknologi

Tabel 8 Persepsi Pelanggan Terhadap Layanan Perusahaan

Persepsi Pelanggan	Perusahaan	Telkomsel	Bakrie Telecom	Excel Axiata	Indosat
	Persepsi Pelanggan Terhadap Produk				
(+)	Akses internet adalah lebih cepat dibanding operator lain, menawarkan quota yang lebih besar dengan harga relatif murah	Operator besar dengan jaringan paling luas dan signal paling kuat	Menawarkan kecepatan internet cukup bagus , dengan sinyal cukup bagus, namun quota masih kecil	Perusahaan dengan jaringan luas , signal kuat, dengan paket beragam tapi relatif mahal	Imej perusahaan kuat sebagai operator besar , dengan jaringan luas dan signal kuat
(-)	Jangkauan jaringan terbatas dibanding operator lain, dan masih dianggap kurang baik karena teknologi CDMA	Tarif lebih mahal , dan sekarang sering terjadi ketidak stabilan layanan dibanding dengan harga yang ditawarkan	Tarif sangat mahal dibanding dengan operator CDMA lainnya.	Sangat mahal , dan layanan sering tidak stabil .	Masih mahal , dan sering layanan tidak stabil

Tabel Lanjutan

Persepsi Pelanggan	Perusahaan	Telkomsel	Bakrie Telecom	Excel Axiata	Indosat
	Preferensi Pelanggan Terhadap Layanan Teknologi				
	Lebih diminati kalangan pelajar dan profesional/ka-ryawan muda , dan kurang diminati oleh pengguna premium.	Lebih diminati oleh pekerja dan pengguna premium , dan kurang diminati oleh kaum pelajar mudah	Sangat diminati kaum pelajar karena murah, dan kurang diminati oleh pengguna premium	Diminati oleh pelajar dan pekerja , yang cenderung pada lokasi sinyal layanan kuat	Diminati oleh pekerja dan umumnya pengguna premium , kurang diminati pelajar karena masalah harga lebih mahal.

Sumber: Diolah dari data *Mobile Internet Broadband FGD* perusahaan dan hasil wawancara

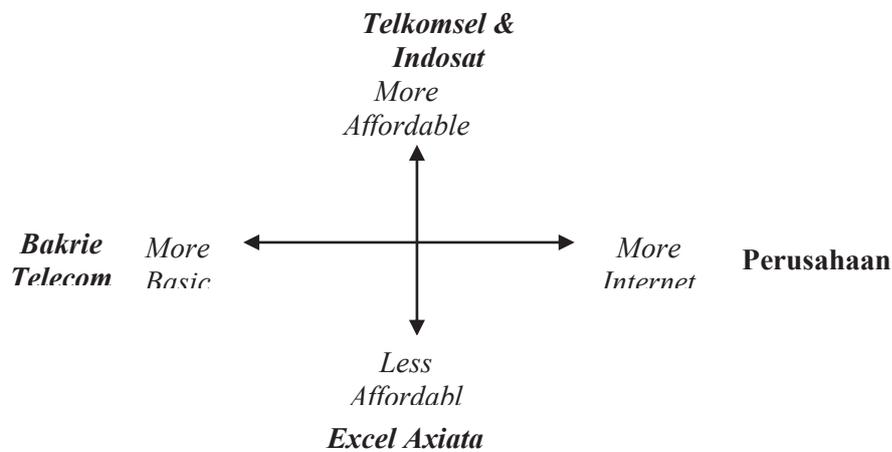
Data di atas juga dapat didukung dan diperkuat lagi dengan gambaran seperti di bawah ini;

Tabel 9 Competitiveness Perusahaan pada Tahun 2012 – 2013

Competitiveness	Perusahaan	Telkomsel	Bakrie Telecom	Excel Axiata	Indosat
Teknologi	CDMA 1X EV-DO Rev B	GSM-3G	CDMA 1X EV-DO Rev A	GSM-3G	GSM-3G
Infrastruktur Jaringan (BTS)	4,448	65,972	4,016*)	39,452	21,930
Paket Produk & Layanan	30hr, Rp.100.000,- 6GB 14,7 Mbps	30hr, Rp.100.000,- 4GB 14,4 Mbps	30hr, Rp.100.000,- 7GB 3,1 Mbps	30hr, Rp.99.000,- 5,1GB 7,2 Mbps	30hr, Rp.100.000,- 4GB 7,2 Mbps
Keuangan (ROA & ROE)	-10,9% & -31,4%	26,0% & 38,0%	0,47% & 1,3%	8,3% & 19,0%	68% & 1,99%

Sumber: Diolah dari Laporan Tahunan Perusahaan, *website* perusahaan. (Diakses tanggal 5 Juni 2013)

Dari dua gambaran penilaian posisi perusahaan di atas, maka bisnis *mobile broadband* oleh pelanggan dapat dipersepsikan sebagai berikut;



Gambar 2
Persepsi Pelanggan Pada Pelanggan

Persepsi pelanggan terhadap posisi perusahaan sangatlah membantu menetapkan formulasi strategi bersaing

sehingga dapat diteruskan melalui analisis seperti di bawah ini:

Tabel 10 Analisis Persepsi dan Posisi Perusahaan Dalam Persaingan

<i>Operator</i>	<i>More Internet</i>	<i>More Basic</i>	<i>More Affordable</i>	<i>Less Affordable</i>
Perusahaan	Lebih mengarah (menekankan) pada <i>good connectivity & low internet tariff</i>			
Telkomsel				Lebih mengarah (menekankan) pada <i>good coverage</i>
Bakrie Teleco	Lebih mengarah (menekankan) pada <i>low basic tariff</i>			
Excel Axiata				Lebih mengarah (menekankan) pada <i>good low internet tariff and coverage</i>
Indosat				Lebih mengarah (menekankan) pada <i>good coverage</i>

Sumber: Diolah dari hasil diskusi internal di perusahaan

Ringkasan Hasil Analisis

Memetakan hasil analisis potensi internal dan eksternal, dan melalui penilaian persepsi dan kompetisi yang mengkategorikan aspek-aspek yang segera dapat dikapitalisasi dan diminimalisasi

dengan melihat fenomena yang terjadi di industri, maka secara jelas tampak arah alternatif strategi bersaing perusahaan yang segera dapat diimplementasikan, sebagai berikut;

Tabel 11 Ringkasan Hasil Analisis Potensi

FAKTOR KEKUATAN DAN PELUANG SEBAIKNYA DIKAPITALISASI	
KEKUATAN (<i>STRENGTHS</i>)	PELUANG (<i>OPPORTUNITIES</i>)
<p><i>I</i> <i>N</i> <i>T</i> <i>E</i> <i>R</i> <i>N</i> <i>A</i> <i>L</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Menawarkan produk varian secara gencar dengan teknologi CDMA EV-DO Rev B, 14,7 Mbps (super cepat). • Produk hybrid dengan connex EVO & <i>Budling Product</i>. • Penambahan kapasitas pita lebar, peningkatan aplikasi teknologi CDMA terkini, dan <i>Employee Partnership Program</i>. • Kampaye/penguatan merek sekaligus dalam peningkatan kualitas layanan. • Sinergi dalam group & potensi penjualan produk dan penambahan pelanggan dalam group perusahaan besar (+/- 150 perusahaan), sinergi dengan group dalam peningkatan layanan <i>e-payment, mobile payment, e-money</i>, dan infrastruktur – BTS • Pengembangan produk 1 Kartu, 2 Nomor dan meningkatkan persepsi pelanggan terhadap produk dan layanan yang optimal. 	<p><i>E</i> <i>K</i> <i>S</i> <i>T</i> <i>E</i> <i>R</i> <i>N</i> <i>A</i> <i>L</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Antisipasi regulasi <i>network sharing & 3G frequency re-arrangement</i>, dan netral teknologi • Kebutuhan volume data, pertumbuhan mobile data, dan sosial media, dan perubahan perilaku komunikasi data dan <i>monetization, mobile commerce</i> • Pertumbuhan <i>smartphone, mobilephone, tablet, USB modem & future phone</i>, fasilitas produk pendukung CDMA (<i>dual-on SIM card, dual-on standby-by</i>) • Potensi demografi dan peningkatan pengguna data
FAKTOR KELEMAHAN DAN ANCAMAN SEBAIKNYA DIMINIMALISASI	
KELEMAHAN (<i>WEAKNESS</i>)	ANCAMAN (<i>THREATS</i>)
<p><i>I</i> <i>N</i> <i>T</i> <i>E</i> <i>R</i> <i>N</i> <i>A</i> <i>L</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Perluas jangkauan pusat penjualan & jaringan jangkauan layanan. • Optimalisasi organisasi & pelatihan karyawan, budaya organisasi. • Pengembangan produk-produk baru dalam komunitas sosial. • Kerjasama dengan pihak luar dalam membentuk basis penjualan dan peningkatan jalur pemasaran produk dalam group 	<p><i>E</i> <i>K</i> <i>S</i> <i>T</i> <i>E</i> <i>R</i> <i>N</i> <i>A</i> <i>L</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Potensi M&A dan <i>vertical integration</i> secara alamiah diperkirakan akan terjadi. • <i>Eco system</i> penyelenggaraan produk, layanan dan jaringan akan menimbulkan persaingan, dominasi pihak asing perlu dipertimbangkan. • Hubungan vendor pada pesaing, dan kemungkinan vendor belanja saham. • Wilayah infrastruktur yang masih terbatas, dan kebijakan dan regulasi pemerintah dalam Indonesia Broadband Plan & Indonesia Digital.

Analisis The Winning Strategy Test dan Market Force Test.

Setelah mengkategorikan aspek-aspek hasil analisis potensi dan penilaian persepsi dan kompetisi di atas, maka langkah selanjutnya yang akan dilakukan

oleh perusahaan adalah melihat apakah strategi yang dilakukan sudah menguntungkan. Dalam hal ini, perusahaan harus pula melakukan pengujian yang melalui dua tahap, yakni; (1) *the winning strategy test*, (2) *market force test*.

Tabel 12 Pengujian Pemenangan Strategi dan Kekuatan Pasar Terhadap Produk dan Layanan

PENGUJIAN STRATEGI	Kapitalisasi Kekuatan (<i>Strengths Capitalization</i>)			Faktor Kunci Sukses
	Kuat	Netral	Lemah	
PENGUJIAN PEMENANGAN STRATEGI (<i>The Winning Strategy Tests</i>)				
1	The Fit Test (<i>how well does the strategy fit the company's situation?</i>)	Kuat		<ul style="list-style-type: none"> • Produk varian dengan <i>dual-on SIM Card</i>, <i>dual-on standby</i> dikemas dengan paket <i>product bundling</i> dengan harga relatif murah.
2	The Competitive Advantage Test (<i>can the strategy help the company achieve a sustainable competitive advantage?</i>)	Kuat		<ul style="list-style-type: none"> • Teknologi CDMA EV-DO Rev. B dengan kecepatan akses 14,7 Mbps (super cepat), dan diperkuat dengan kampanye "<i>I Hate Slow</i>" secara agresif dan meluas.
3	The Performance Test (<i>is the strategy producing good company performance?</i>)		Netral	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan jumlah pelanggan data sebesar 119% dan penghargaan <i>The most internet providers 2012</i>.
PENGUJIAN DORONGAN PASAR (<i>Market Forces Test</i>)				
1	Demand (<i>does it meet customer's needs, and is it competitively superior?</i>)	Kuat		<ul style="list-style-type: none"> • Persepsi pelanggan layanan data adalah <i>more internet</i> dan didukung dengan kecepatan akses 14,7Mbps (lebih cepat dari pada pesaing)
2	Scarcity (<i>is it imitable or substitutable, and is it durable?</i>)		Netral	<ul style="list-style-type: none"> • Produk dan teknologi sangat rentan dengan perubahan (evolusi) dan saat ini pengaruh dari produk modem dan smartphone relatif menurun
3	Appropriability (<i>who owns the profit?</i>)		Netral	<ul style="list-style-type: none"> • Harga masih bersaing, persepsi GSM masih kuat dibanding CDMA, pelanggan sudah lebih pintar dalam memilih layanan.

Sumber: Diolah dari hasil diskusi internal di perusahaan

Upaya strategi fokus bisnis yang diterapkan dalam bersaing saat ini adalah; (1) agresif dalam memasarkan produk varian dengan sasaran segmen pada *early teens* dan profesional muda, (2) terus meningkatkan kenyamanan dan kestabilan koneksi layanan data pada jam-jam sibuk, (3) antisipasi perubahan perilaku pelanggan yang *melek* internet yang semakin meningkat dan perluasan *coverage area*, (4) intensif mengkampanyekan bahwa kecepatan akses data dalam teknologi CDMA EV-DO Rev. B = 14,7 Mbps adalah kecepatan akses tercepat di Indonesia di tahun 2012, dan diperkirakan masih terus di tahun 2013 sebelum beralih pada *LTE*, (5) strategi tahun 2011 yang fokus pada bisnis layanan data *mobile broadband* sangatlah tepat sebagai penggerak utama dalam

meningkatkan pendapatan perusahaan untuk tahun-tahun berikutnya, (6) terus menyesuaikan kemampuan jaringan agar kemungkinan terjadinya lonjakan kebutuhan data (trafik) dapat terjaga.

Key success factor (KSF)

Key success factor dilakukan dengan tujuan untuk mengkapitalisasi potensi internal dan menghubungkannya dengan potensi eksternal sehingga dapat merespon harapan pelanggan. *KSF* ini juga dilakukan untuk mengenali strategi bersaing bisnis di industri. Faktor kunci keberhasilan yang diharapkan diantaranya adalah; (1) mengerti sisi kebutuhan pelanggan akibat adanya perubahan perilaku dalam komunikasi data, (2) menawarkan paket produk varian

smartphone dengan harga relatif terjangkau dan ditambah kuota dan kecepatan akses yang super cepat, (3) meningkatkan komunikasi untuk mengedukasi pelanggan bahwa layanan *mobile broadband* yang ditawarkan adalah layanan tercepat dibandingkan dengan layanan perusahaan pesaing, (4) menasar target pasar pada kalangan pelajar dan profesional muda, (5)

memposisikan perusahaan dibenak pelanggan sebagai operator yang *more internet* secara agresif sekaligus meluncurkan paket produk layanan data.

Lingkup strategi bersaing telah diterapkan di tahun 2012-2013 dalam menghadapi persaingan bisnis *mobile broadband*, hal ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 13 Key Success Factor Perusahaan di Tahun 2012

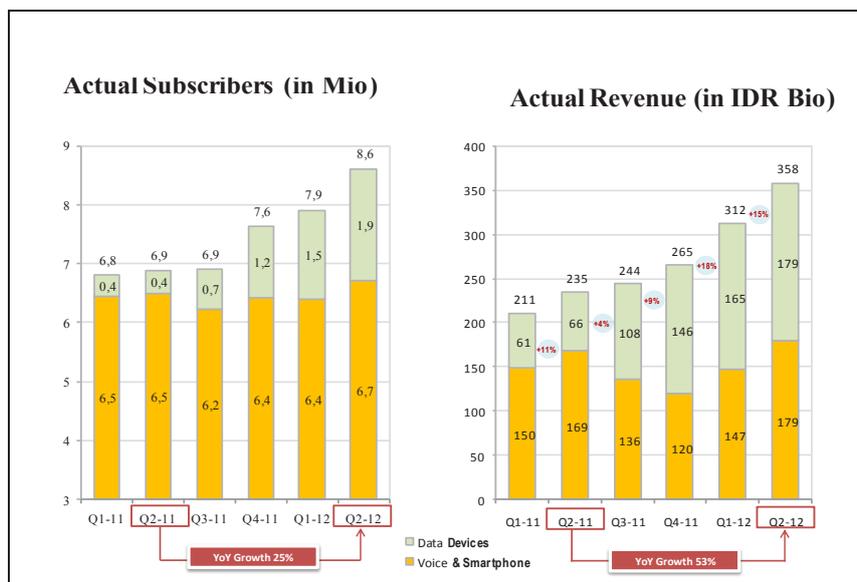
Key Success Factor for Mobile Broadband in 2012	Product Development	Product Package	Technology Offered	Segment Market	Marketing Communication
	<ul style="list-style-type: none"> • Smartphone dengan Dual SIM Card, dual-on, dual on standby-by • Product variance Andromax • USB Modem - Produk Connex EVO • Fitur multifungsi dan harga murah (gaya hidup mobile) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bundling Kartu SIM Card tidak bisa diganti dengan kartu lain 	CDMA EV-DO Rev B = 14,7 Mbps (super cepat)	Early Teens & Profesional Muda	Kampaye anti lelet “ I Hate Slow” dengan Mr. Kwik (Brand awareness)

2012 Indonesia Most Promising Mobile Service Provider of the Year Award

Sumber: Diolah dari diskusi internal di perusahaan

Dampak dari KSF yang diterapkan oleh perusahaan mengakibatkan peningkatan pelanggan maupun

pendapatan perusahaan seperti dapat dilihat dari grafik di bawah ini.



Gambar 3 Peningkatan Pelanggan dan Pendapatan Perusahaan

Sumber: Indonesia Broadband Talk Show: *Experience excellent mobile internet via CDMA Broadband With Company* (2013:4)

SIMPULAN DAN SARAN

Implementasi strategi bersaing perusahaan melalui bisnis *mobile broadband* berdasarkan analisis dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) perusahaan memiliki kemampuan untuk mengelola pertumbuhan produk *smartphone* dan pengembangannya melalui strategi pemasaran produk varian secara agresif, (2) strategi bersaing perusahaan dalam mengemas produk varian masih sangat relevan dengan *strategy fit test* dan *competitive advantage test*, sehingga diharapkan dapat meningkatkan lonjakan aktivasi pelanggan data dan peningkatan pendapatan perusahaan dari kontribusi layanan data, (3) persepsi pelanggan terhadap produk dan layanan data-bisnis *mobile broadband* adalah *more internet*, terbukti dari persepsi ini sebagai pemicu peningkatan jumlah pelanggan dan sekaligus meningkatkan pendapatan perusahaan, (4) strategi perusahaan dalam menciptakan imej *more internet* dengan kampanye yang agresif masih sangat relevan terhadap permintaan pasar (*demand*), sehingga masih dapat menjadi pilihan pelanggan untuk menggunakan layanan *mobile broadband* di kota-kota besar seperti Jakarta dan Bandung yang masih tinggi.

Kelangsungan bisnis *mobile broadband* sangat besar masih dipengaruhi oleh evolusi lonjakan teknologi dan dinamika di dalam industri. Strategi bersaing perusahaan dalam mengakomodasi harapan pelanggan yang sekaligus dapat menguntungkan bagi perusahaan, maka ada beberapa hal yang disarankan, sebagai berikut: (1) potensi persaingan masih tetap mengarah pada persaingan yang sangat ketat, tak ubahnya seperti pada bisnis *basic service*. Selain strategi fokus dalam bisnis *mobile broadband*, perusahaan harus dapat pula sebagai *early adapter*, baik dalam evolusi teknologi dan dinamika industri, (2) pengembangan optimalisasi aplikasi *mobile* adalah tantangan masa yang akan datang, oleh sebab itu perusahaan dimungkinkan

hanya sebagai komoditas (bukan sebagai pilihan) bagi pelanggan. Dalam kondisi demikian, maka perusahaan harus tetap mampu memberikan layanan yang *beyond telco*, sehingga tetap menjadi pilihan utama pelanggan, (3) perusahaan harus terus memperhatikan arah strategi bersaing yang menguntungkan terkait pada dinamika industri, yakni strategi *eco-system*. Hal ini seiring dengan evolusi teknologi yang terutama terkait dengan kemungkinan teknologi pilihan (*neutral technology*) di Indonesia. Dominasi pihak asing dalam penyediaan produk-produk dan dukungan infrastruktur jaringan sekarang sedang banyak terjadi. Hal ini akan memungkinkan pula akan ada potensi terjadinya merger secara alamiah atau belanja saham dari pihak asing, (4) perusahaan harus secara terus menerus memperbaiki jalur komunikasi distribusi produk, sehingga tidak saja hanya berfokus pada penonjolan merek dan imej.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU & JURNAL

- A summary of Management Accounting Guideline (MAG) 42,:" *Value Chain Analysis for Assessing Competitive Advantage*", Jul/Aug 1996.
- A.T Kearney, Cisco. 2013. *Mobile VNI Study, GSM Intelligence & GSMA Mobile 2013*.pp.10
- Anonymous. 1998. *Strategic management: which way to competitive advantage?*. Management Accounting.
- APJII (Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia) – *Internet Outlook 2013* di Jakarta, Rabu 12/12/2012.
- Arthur A. Thomson, Jr., Margaret A. Peteraf., John E. Gamble., and A.J. (Lonnie) Strickland. 2012. *Crafting and Executing Strategy Concepts and Cases*. Global Edition.
- C.K Prahalad and Gary Hamel. 1990. *The Core Competence of the*

- Corporation. Harvard Business Review.
- Cresswel, J.W. 2007. *Qualitative Inquiry & Research Design: Chosing Among Five Approaches*. 2nd edition. New Jersey: Pearson Education, PT Press.
- David Besanko, David Dranove, Mark Shanley and Scott Schaefer. 2013. *Economic of Strategy*. 6th edition. International Student Version.
- David J. Collis and Cynthia A. Montgomery. 2008. *Competing on Resources*. Best of Harvard Business Review.
- Deloitte Access Economics. 2011. *The Connected Archipelago*. The Role of the Internet in Indonesia's Economic Development.
- Dr. D.Y. 2012. *International Business Management Research Journal*. Patil University, Department of Business Management, Navi Mumbai.
- E.K. Valentin. 2001. SWOT Analysis from a Resource-Based View. *Journal of Marketing-Theory and Practice*. Weber State University.
- Forst & Sullivan. 2013. *Indonesia Telecom Outlook*.
- Forst & Sullivan and Mastel Indonesia. 2013. *Indonesia ICT In 2013: Challenge & Oppourtunity*.
- GfK Retail & Technology, www.gfk.com. Diakses 1 Mei 2013 | 15:32 WIB.
- Irene Chow., Neil Holbert., Lane Kelley, and Julie Yu. 2004. *Business Strategy*. An Asia-Pacific Focus., 2nd edition.
- Jay Barney. 1991. Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol. 17. No.1.
- McKinlay, A. and Stakey, K. 1998. Competitive Strategies and Organization Change. *Organization Studies*, Vol. 9 No. 4.
- McKinsey Quarterly. 2013. *Understanding the Diversity of Indonesia's Consumers*.
- Michael A. Hitt., Barbara W. Keats., and Samuel M. DeMarie. 1998. Navigating in the new competitive landscape : Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Executive.*, Vol. 12 No. 4.
- Michael E. Porter. 1980. *Competitive Strategy*. Techniques for Analysing Industries and Competitors., New York: Free Press.
- Michael E. Porter. 1985. *Competitive Advantage*. Creating and Sustaining Superior Performance.
- Michael E. Porter. 1990. *Competitive Strategy*. Techniques for Analysing Industries and Competitors., New York : The Free Press.
- Michael E. Porter. 1995. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press. edisi terjemahan (2008). Kharisma Publishing Group.
- Michael E. Porter. 1996. *What Is Strategy?*. Harvard Business Review.
- Michael R. Baye. 2010. *Managerial Economic and Business Strategy*. 7th ed. McGraw-Hill.
- M. Nazir. 1998. *Metode Penelitian*. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- PPA FE UI. *Analisa Lingkungan Usaha – Ekonomi Bisnis*.
- Ravi Agarwal, Wolfgang Grassl and Joy Pahl. 2012. Meta-SWOT: Introducing A New Strategic Planning Tool. *Journal of Business Strategy*. Vol. 33 No. 2.
- Sam McClland. 1995. Gaining Competitive Advantage Through Strategic Management Development. *American Journal of Management Development*, Vol. 1 No. 1.
- Stefan G. Nicovich., C. Clay Dibrell., Peter S. Davis. 2007. Integration of Value Chain Position and Porter's

- (1980) Competitive Strategies into the Market Orientation Conversation : An Examination of Upstream and Downstream Activities. *Journal of Business and Economic Studies*, Vol. 13, No. 2.
- W. Chan Kim, Renee Mauborgne. 1999. *Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy*. Sloan Management Review.
- Sarwoto Atmosutarno. 2011. Seminar *Meeting Spectrum Demands for Mobile Broadband Now in the Future*. Jakarta, 14 Desember 2011
- Sugiyono. 2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta.
- INTERNET**
- Djoko Tata Ibrahim, *Deputy CEO Commercial Smartfren Telecom*. Indonesia Finance Today/Telecommunication. 2 Jun 2013
- Kementerian Komunikasi dan Informatika RI. Indikator TIK Indonesia 2011. <http://www.kominfo.go.id>
- Laporan Tahunan Perusahaan PT Smartfren Telecom, Tbk. Tahun 2010-2012. <http://www.smartfren.com>
- Laporan Tahunan Perusahaan PT Telkomsel Indonesia Tahun 2010-2012. <http://www.telkomsel.com>
- Laporan Tahunan Perusahaan PT Excelcomindo Pratama Tbk. Tahun 2010-2012. <http://www.excelcom.co.id>
- Laporan Tahunan Perusahaan PT Indosat Tbk. Tahun 2010-2012. <http://www.indosat.com>
- Laporan Tahunan Perusahaan PT Bakrie Telekom, Tbk. Tahun 2010-2012. <http://bakrie-telekom.com>
- Roberto Saputra, *Head of Brand & Marketing Communication PT Smartfren Telecom*. <http://swa.co.id/business-strategy>, 11 Februari 2012. Diakses tanggal 2 Juni 2013.
- Sammy Pangerapan, Ketua Umum APJII., “*Konfrensi Tahunan Media Online Ke-2*”, Jakarta., Juli 2013., <http://kompas.co.id>, 2 Juli 2013. Diakses tanggal 3 Juli 2013 12|50 WIB.
- www.bisnis.com., Jum'at, 13 Januari 2012 | 13:23 WIB. Diakses tanggal 25 Maret 2013.
- www.emarketer.com :”*Global Market Monitor Report*” January 5, 2010. Diakses 5 Juni 2013.
- www.kompas.com., Rabu, 26 September 2012 | 07:42 WIB. (Diakses tanggal 26 Maret 2013)
- www.quickmba.com/strategy/pest/. “*In PEST Analysis*”. Diakses 5 Mei 2013.
- www.telecombusiness.com: “*Top 250 Firm in the Competitive Telecom Industry*”. Diakses tanggal 9 Juni 2013.