BAB IV

PAPARAN DAN HASIL PENELITIAN

4.1 Paparan Data Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk DCS Area Kediri adalah salah satu bagian dari sebuah perusahaan Nasional yang bertaraf Internasional. Telkom CS Kediri mempunyai tugas utama sebagai front liner Telkom yang langsung berhadapan dengan pelanggan. Perusahaan yang beralamat di Jalan Hayam Wuruk No. 45-47 meliputi area kerja di empat kabupaten sekaligus yaitu Kabupaten dan Kota Kediri, Kabupaten Nganjuk, Kabupaten Tulungagung, dan Kabupaten Blitar. Pada setiap area kerja tersebut terbagi lagi menjadi beberapa STO atau Sistem Telepon Otomat.

4.1.2 Visi, Misi, dan Tujuan

Visi

Menjadi perusahaan yang unggul dalam penyelenggaraan *Telecommunication*, *Information*, *Media* dan *Edutainment* (TIME) di kawasan regional.

Misi

1. Menyediakan layanan TIME yang berkualitas tinggi dengan harga yang kompetitif
2. Menjaga model pengelolaan korporasi terbaik di Indonesia

Tujuan

Menciptakan posisi terdepan dengan memperkokoh bisnis legency & meningkatkan bisnis *new wave* untuk memperoleh 60% dari pendapatan industri pada tahun 2015.

4.1.3 Inisiatif Strategis

1. Mengoptimalkan layanan sambungan telepon kabel tidak bergerak / Fixed wireline ("FWL").
2. Memperkuat dan mengembangkan bisnis sambungan telepon nirkabel tidak bergerak / fixed wireless access ("FWA") dan mengelola portofolio nirkabel.
3. Melakukan investasi pada jaringan broadband.
4. Mengintegrasi solusi bagi UKM, Enterprise dan berinvestasi di bisnis wholesale.
5. Mengembangkan layanan Teknologi Informasi termasuk e-payment.
6. Berinvestasi di bisnis media dan *edutainment*.
7. Berinvestasi pada peluang bisnis international yang strategis.
8. Mengintegrasikan *Next Generation Network* ("NGN") dan OBCE (*Operational support system*, *Business support system*, *Customer support system and Enterprise relations management*).
9. Menyelaraskan struktur bisnis dan pengelolaan portofolio.
10. Melakukan transformasi budaya perusahaan.

4.1.4 *orporate Value 5C*

1. *Comitment To Long term*

   Deskripsi :

   Melakukan sesuatu tidak hanya untuk masa kini tetapi juga untuk masa mendatang

   Perilaku Utama :

   - target yang strech
   - Hasil yang berkelanjutan
   - Terus bertransformasi

2. *Costumer First*

   - Deskripsi :

   Selalu mengutamakan pelanggan terlebih dahulu baik pelanggan internal maupun eksternal

   Perilaku Utama :

   - Membangun hubungan baik
   - Proaktif memenuhi kebutuhan pelanggan
   - Pelayanan lebih baik dari ekspektasi

3. *Caring Meritocracy*

   Deskripsi :

   Membangun *reward* dan *consequences* yang sesuai dengan kinerja dan perilaku yang bersangkutan

   Perilaku Utama :

- Mencari feedback individual
- Mengembangkan orang lain
- Penghargaan / konsekuensi sesuai kinerja

4. *Co-Creation of Win-Win Partner*

   Deskripsi :

   Memperlakukan mitra bisnis sebagai rekanan yang setara

   Perilaku Utama :

   - Proaktif menangkap peluang
   - Kreatif bernegosiasi
   - Aktif mencari feedback dan mengelola kinerja mitra

5. *Colaborative Innovation*

   Deskripsi :

   Menghilangkan internal silos dan terbuka terhadap ide-ide dari luar

   Perilaku Utama :

   - Membagi sumberdaya
   - Mencari sumberdaya dari pihak lain
   - Mempengaruhi lingkungan eksternal

4.1.5 Jajaran Direksi

1. Manager

   Ali Kusnowo

2. Asisten Manager (ASMAN) *Costumer Care*

   Agus Satriawan

3. Asisten Manager (ASMAN) *Direct Chanel*

   Krisdjanto TU

4. Asisten Manager (ASMAN) *Modern Chanel*

   Prasadja

5. Assisten Manager (ASMAN) *Service Support*

   Suharto

6. Assisten Manager (ASMAN) *Costumer Care – Commerce Office* Blitar

   Bambang Santosa

7. Assisten Manager (ASMAN) *Costumer Care – Commerce Office* Nganjuk

   Suyatno

8. Assisten Manager (ASMAN) *Costumer Care – Commerce Office* Tulungagung

   Mustadi

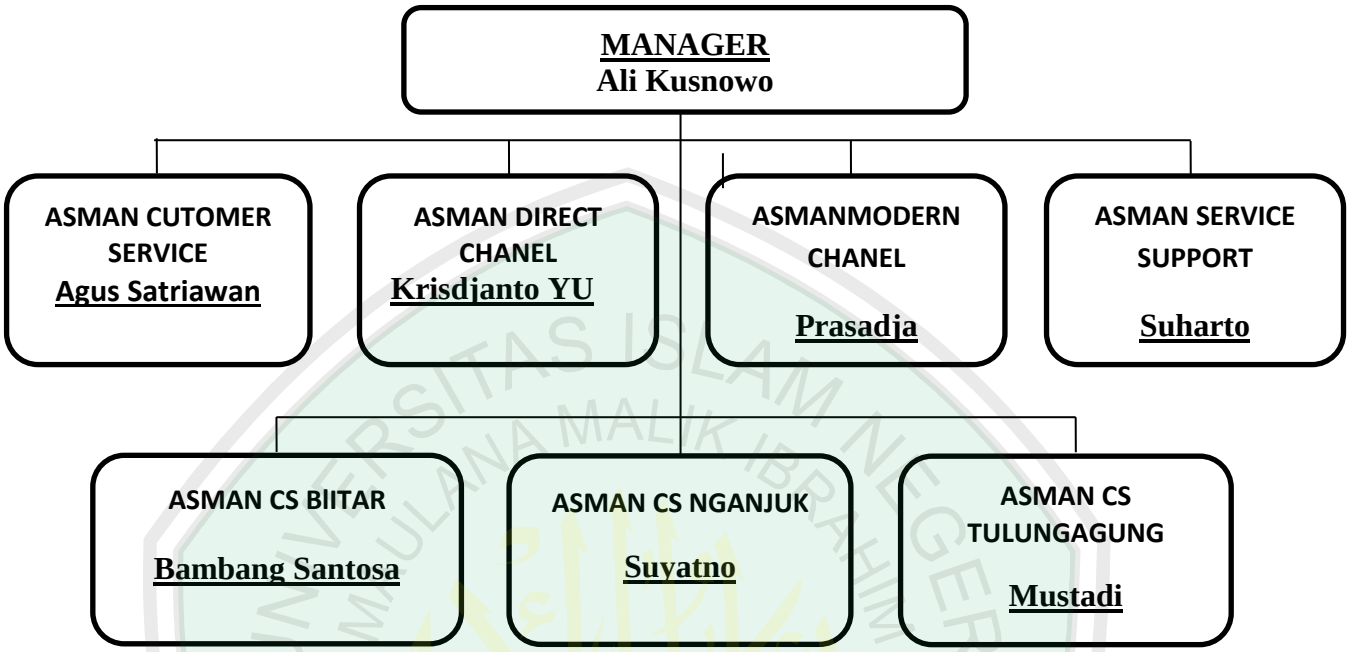
4.1.6 Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah bentuk organisasi secara keseluruhan, yang merupakan gambaran mengenai kesatuan dari berbagai segmen organisasi yang masing-masing dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kondisi lingkungan, ukuran, jenis teknologi yang digunakan, dan juga sasaran yang hendak dicapai (Lubis, S.B. Hari, 2005). Struktur organisasi merupakan bentuk organisasi yang dirancang dengan memperhatikan akibat dari pengaruh keseluruhan faktor-faktor tersebut secara bersamaan. Terdapat empat komponen dasar yang berperan sebagai kerangka dari definisi struktur organisasi yaitu:

1. Struktur organisasi memberikan gambaran mengeani pembagian tugas serta tanggung jawab kepada individu maupun bagian-bagian pada suatu organisasi.
2. Struktur organisasi memberikan gambaran mengenai hubungan pelaporan yang ditetapkan secara resmi dalam suatu organisasi.
3. Struktur organisasi menetapkan pengelompokkan individu menjadi bagian organisasi dan pengelompokkan bagian-bagian organisasi menjadi suatu organisasi yang utuh.
4. Struktur organisasi juga menetapkan sistem hubungan dalam organisasi yang memungkinkan tercapainya komunikasi, koordinasi, dan pengintegrasian segenap kegiatan organisasi baik ke arah vertikal maupun horizontal.

Bentuk struktur organisasi pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Divisi *Consumer Services* (DCS) Area Kediri adalah bentuk organisasi (line). Dalam sistem organisasi tersebut wewenang mengalir dari atas ke bawah, sedangkan tanggung jawab mengalir dari bawah ke atas. Sehingga dalam sistem organisasi ini, pimpinan memberikan wewenang secara langsung kepada bagian di bawahnya, sedangkan bagian yang diberi wewenamg tersebut mempunyai wewenang pada bagian di bawahnya kepada pimpinan perusahaan. Dengan bentuk organisasi yang ramping terbut pada akhirnya memudahkan alur pembagian wewenang dan tanggungjawab dan alur birokrasi tidak terlalu panjang.

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Perusahaan



Sumber : telkom kediri

4.1.7 Personalia

a. Jam Kerja

Waktu dan jam kerja yang berlaku di PT Telkom Customer Service Kediri secara umum diatur sesuai dengan kebutuhan dan peraturan perundangan yang berlaku, yaitu 7 jam atau 8 jam sehari atau 40 jam seminggu. Jumlah jam kerja tersebut dalam pelaksanaannya diatur sebagai berikut:

Senin-Kamis : 07.30-17.00, termasuk istirahat 1 jam

Jum'at : 08.00-16.00, termasuk istirahat 1 jam

Sabtu : 08.00-12.00, khusus Yantel

Minggu : libur

b. Rekrutmen Karyawan

Sehubungan dengan hal ini peneliti melakukan wawancara dengan

Asisten Manager Customer Services, Bapak Agus Striawan, adapun hasil dari wawancara tersebut adalah sebagai berikut:

> *Untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja PT Telkom Customer Service Kediri baik secara kualitatif dan kuantitatif secara berdaya guna dalam mencapai tujuan perusahaan diadakan rekrutmen dan seleksi bagi karyawan lama maupun baru. Proses rekrutmen dilaksanakan oleh pihak PT Telkom atau oleh pihak yang ditunjuk berdasarkan keputusan Direksi Nomor : KD 2623/KP02/PEG-03/90 tanggal 27 Februari 1990 dan KD 6947/KP02/PEG-32/91 tanggal 11 Juli 1991.* (wawancara pada 9 Januari 2012)

Adapun asas yang digunakan sebagai acuan dalam mengadakan rekrutmen dan seleksi karyawan pada PT Telkom adalah sebagai berikut :

a. Terbuka, artinya dibuka untuk umum.
b. Objektif, artinya sesuai dengan kemampuan
c. Melalui tahap rekrutmen dan seleksi.
d. Memperhatikan kebutuhan perusahaan berdasarkan posisi dan formasi yang tersedia.

c. Kesejahteraan

Sebagai bentuk kepedulian/ perhatian dan tanggung jawab manajemen serta untuk menunjang kesehatan dan kesejahteraan karyawan maka PT Telkom Customer Service Kediri telah memberikan sarana yang menyangkut tentang kesejahteraan karyawan

a. Tersedianya sarana kesehatan, dokter kontrak dan rumah sakit yang ditunjuk khusus oleh perusahaan dengan Perjanjian Kerja Sama.
b. Tersedianya sarana peribadatan bagi seluruh karyawan.

c. Adanya penghargaan berupa kenaikan pangkat dan bonus kepada karyawan-karyawan yang berprestasi.

d. Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamsostek), dan lain sebagainya.

4.1.8 Kebijakan-kebijakan dalam Kepuasan Pelanggan

Agus Striawan , selaku asisten manager Customer Servise menuturkan,

> *"Dua hal yang menjadi pedoman bagi seluruh karyawan PT Telkom yaitu Service excellence dan Service Level Guarantee (SLG)"* (wawancara tanggal 9 Januari 2012)

Penjelasan dari *Service excellence* dan *Service Level Guarantee* (SLG) lebih lanjut antara lain :

1. *Service excellence*

Sehubungan dengan kepuasan pelanggan, setiap perusahaan memerlukan kebijakan-kebijakan yang mengatur tentang kegiatan pemasaran dan pelayanan terhadap konsumen atau pelanggan. Dilihat dari segi pelayanan kepada para konsumen, salah satu kebijakan yang bisaanya ditetapkan oleh perusahaan adalah mengenai kebijakan *service excellence*.

Service excellence pada dasamya merupakan sikap atau tindakan para karyawan yang ditunjukkan dalam bentuk pelayanan kepada konsumen yang membutuhkan produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan, dengan harapan dapat memberikan perasaan yang memuaskan. Dalam penerimaan dan komunikasi, *Service excellence* pun sangat diperlukan.

Selain itu, Bapak Agus Satriawan juga memaparkan,

> *"Service excellence dapat ditunjukkan dalam menelepon ataupun menerima telepon"* (wawancara pada 9 Januari 2012)

Dibawah ini adalah Standart Greetings pegawai Telkom Divre V Jawa Timur yang juga berlaku di Plasa Telkom Kediri:

a. Front Desk : "Telkom Selamat (pagi/ siang/ sore) dengan Yulia (nama) disini, ada yang bisa kami bantu ?"

b. Pegawai : "Komunikasi Eksternal (loker) selamat (pagi/siang/ sore) dengan Yulia (nama)"

c. Operator : "Telkom, Selamat (pagi/ siang/ sore) Loker (108/105/ 162/ 117) dengan Yulia (nama)" Apabila Greeting sudah disebutkan tetapi lawan bicara tidak menyahut, maka dilanjutkan dengan "Ada yang bisa kami bantu?"

2. *Service Level Guarantee* (SLG)

PT Telkom yang merupakan perusahaan telekomunikasi di bidang jasa selalu berusaha meningkatkan layanan kepada pelanggan, agar pelanggan merasa puas terhadap pelayanan PT Telkom. Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, PT Tekom memberikan *Service Level Guarantee* (SLG) atau jaminan tingkat layanan untuk jasa telepon antara lain SLG pasang baru telepon, dan SLG gangguan telepon bagi pelanggan yang menggunakan jaringan kabel (saluran tembaga).

> *Service Level Guarantee (SLG) adalah jaminan layanan yang diberikan PT Telkom kepada pelanggan, berupa layanan prima mulai dari layanan pasang baru sampai dengan puma jual. Pelanggan bisnis secara otomatis berhak atas SLG Silver Class, sedangkan pelanggan Residensial berhak atas SLG Standard Class tanpa dipungut biaya apapun. Apabila PT Telkom tidak dapat memenuhi Service Level Guarantee (SLG) tersebut, maka pelanggan akan mendapatkan kompensasi sebagai ganti rugi*. (wawancara pada 9 Januari 2012)

Service Level Guarantee (SLG) meliputi :

- Pasang baru
- Gangguan telepon

Lingkup :

- Pelayanan standard ditujukan untuk pelanggan Residensial
- Pelayanan silver ditujukan untuk pelanggan bisnis

Berikut adalah uraian mengenai Pelayanan Pasang Baru Telepon dan Pelayanan Ganguan Telepon :

a. Pelayanan Pasang Baru Telepon

Pelayanan Pasang Baru Telepon adalah proses penanganan mulai pemasangan sambungan telekomunikasi barn di lokasi sesuai dengan permintaan pelanggan sampai dengan telepon bisa berfungsi (kring).

Pemasangan dan atau aktivasi sambungan telekomunikasi oleh Telkom akan dilaksanakan dengan ketentuan bangunan pelanggan sudah ada/ dihuni. Apabila proses pemasangan sambungan telekomunikasi belum dapat dilaksanakan oleh PT Telkom karena bangunan pelanggan belum ada/ belum selesai/ belum dihuni, maka pemasangan dapat ditangguhkan paling lama I (satu) bulan. Apabila pemasangan sambungan telekomunikasi belum dapat dilaksanakan sampai berakhirnya jangka waktu penangguhan, maka Telkom dapat membatalkan.Ketentuan Garansi Pelayanan Pasang Baru Telepon adalah lamanya waktu pasang baru dihitung dari terbitnya Tel-25 (perintah kerja) sampai dengan telepon

bisa berfungsi (kring). Dengan tolok ukur sebagai berikut :

- segmen silver : 3 x 24 jam
- segman standard : 5 x 24 jam

Garansi Pasang Baru Telepon tidak diberikan kepada :

- PSB Sambungan Telepon Non Fisik (Wireless Local Loop/WLL)
- Layanan mutasi pindah alamat
- Keterlambatan IKR/ G (Instalansi Kabel Rumah/ Gedung)
- Pembatalan oleh pelanggan
- Batal buikan kesalahan Telkom

b. Pelayanan Gangguan Telepon

Pelayanan gangguan telepon adalah proses penanganan pelanggan yang melaporkan sambungan teleponnya tidak dapat berfungsi sebagaimana mestinya sampai dengan berfungsi kembali.

Pelanggan apabila mengalami gangguan telepon dapat melaporkan di bagian pelayanan gangguan telepon dengan telepon ke 117 atau YANTEL (Pelayanan Telekomunikasi).

Ketentuan Garansi Gangguan Telepon adalah lamanya waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu gangguan terhitung sejak pelanggan melapor ke 117 atau YANTEL sampai dengan berfungsinya kembali sambungan telepon.

Dengan ketentuan sebagai berikut :

- segmen silver : 2 x 24 jam

- segmen standard : 4 x 24 jam

Garansi Gangguan Telepon tidak diberikan kepada :

- Gangguan pada sambungan non fisik (wireless local loop/ WLL)
- Gangguan akibat kerusakan IKR/ G (Instalasi Kabel Rumah/ Gedung)
- Gangguan karena Force Majeur

4.1.9 Tugas – Tugas *Customer Care*

PT Telkom Customer Service Kediri terdiri dari manager Customer Care yang mempunyai 4 Asman (Assistant Manager), Yaitu:

1) Asman (Assistant Manager) *Customer* Services, yang mempunyai tugas:
   a. Menyediakan data dan informasi penting pengelolaan Customer yang relevan untuk perumusan usulan Program Kerja/ RKA bagian Customer Care
   b. Mengidentifikasi gap pemenuhan requirement proses, resource, dan information technology untuk implementasi pelayanan pelanggan.
   c. Menciptakan kerjasama/hubungan bisnis yang kondusif dan sinergis dengan para pihak eksternal bagian Customer Care Datel Sub Bagian Personal Customer yang berkepentingan (stakeholders)
   d. Menyelenggarakan pelayanan melalui *relation management* kepada segmen pelanggan *Personal Customer* berjalan secara *Exellence* dan memenuhi standard mutu pelayanan
   e. Mengelola data pelanggan segmen Personal Customer

f. Memberi tugas/pendistribusian program kerja kepada subordinate sesuai dengan peran dan tanggungjawabnya

g. Mengembangkan karir dan peningkatan kompetensi karyawan bagian *Customer Services*

h. *Membuat* kebijakan dan informasi yang terkait dengan bagian *Customer* Services Datel dan dipahami oleh karyawan dijajaran Organisasinya

i. Mengimplementasikan sistem pengelolaan kinerja *Customer* Services sesuai kebijakan yang berlaku

j. Bertanggungjawab atas semua resiko di Sub Bagian *Prime Customer Services*

2) Asman (Assistant Manager) *Modern Channel*, Yang mempunyai tugas:

a. Menyediakan data dan informasi penting pengelolaan *Modern Channel* yang relevan untuk perumusan usulan Program Kerja/ RKA bagian Customer Care

b. Menyediakan sarana, prasarana dan *resource* plasa

c. Menciptakan kerjasama/hubungan bisnis yang kondusif dan sinergis dengan para pihak eksternal bagian *Customer Care* Datel Sub Bagian Direct Chanel yang berkepentingan (stakeholders)

d. Menyelenggarakan pelayanan melalui *relation management* kepada segmen pelanggan *Direct Channel* berjalan secara *Exellence* dan memenuhi standard mutu pelayanan

e. Menyelenggarakan Sarana, prasarana, dan materi yang berhubungan

dengan customer education secara aktif/pasif

f. Memberi tugas/pendistribusian program kerja kepada subordinate sesuai dengan peran dan tanggungjawabnya
g. Memenuhi standart proses dan implementasi kebijakan pelayanan pelanggan di lingkungan Datel yang berlaku melalui *Direct Chanel*, misal penyelesaian gangguan, buka isolir, klaim tagihan
h. Membuat kebijakan dan informasi yang terkait dengan bagian *Customer Care* Datel dan dipahami oleh karyawan dijajaran Organisasinya
i. Mengimplementasikan sistem pengelolaan kinerja *Customer Care* sesuai kebijakan yang berlaku
j. Bertanggungjawab atas semua resiko di Sub Bagian *Modern Channel*

3) Asman (Assistant Manager) *Modern Channel*, yang mempunyai tugas:

a. Menyediakan data dan informasi penting pengelolaan *Modern Channel* yang relevan untuk perumusan usulan Program Kerja/ RKA bagian Customer Care
b. Menggunakan seluruh Sumberdaya yang tersedia secara optimal
c. Menciptakan kerjasama/hubungan bisnis yang kondusif dan sinergis dengan para pihak eksternal bagian *Customer Care* Datel Sub Bagian *Modern Channel* yang berkepentingan (stakeholders)
d. Melayani permintaan penambahan penyelenggara baru/pengembangan potensi penyelenggara Warung Telkom/dll eksisting berjalan dengan baik
e. Menyediakan satandart kelayakan bisnis dan services penyelenggaraan

Indirect Channel (Warung TELKOM, Warnet, Public Phone, Flexy Center, Outlet, dan Gerai Plasa) yang prospektif

f. Menyediakan pembinaan penyelenggaraan keagenan tetap prospectus (misal, program edukasi, retensi, dan pengembangan bisnis)
g. Melayani problem order handling, misal penyelesaian gangguan, buka isolir, klaim tagihan
h. Membuat kebijakan dan informasi yang terkait dengan bagian Customer Care Datel dan dipahami oleh karyawan dijajaran Organisasi
i. Mengimplementasikan sistem pengelolaan kinerja Customer Care sesuai kebijakan yang berlaku
j. Bertanggungjawab atas semua resiko di Sub Bagian Modern Channel

4) Service Support and Sales

Memberikan *Support* dalam setiap kegiatan Telkom dengan menyediakan fasilitas-fasilitas yang diperlukan pada setiap kegiatan. Tanggung jawab tugas dalam *Service Support* ini adalah memastikan data-data calon pelanggan, tempat pengambilan modem Speedy sehingga karyawan dapat mencatat setiap modem yang keluar, mencatat data penjualan secara ter-update dan juga memikirkan bagaimana penjualan yang efektif.

Aktifitas utama didalam *Service Support* meliputi :

a. Penyediaan material

Merupakan kegiatan untuk menyediakan material-material yang diperlukan untuk promosi Speedy seperti brosur, mini spanduk, banner, meja dan kursi untuk stan, *marchendise*, dan perlengkapan lainnya

b. Analisis Micro Demand

Merupakan kegiatan untuk menganalisis daerah-daerah baru yang memiliki prospek kedepan sebagai pelanggan dari Speedy.

c. Kesekretariatan

Merupakan kegiatan admiministrasi seperti mendata surat keluar masuk, membuat pertanggungjawaban untuk kegiatan-kegiatan promosi yang dilakukan *sales force.*

d. Broadband Learning Center

Kegiatan pemberian pelatihan internet kepada masyarakat yang berfungsi sebagai *Corporate Social Responsibility* dan juga sebagai media promosi produk Speedy.

4.1.10 Broadband Internet Telkom

Bapak Agung yang bertugas selaku pemasar produk speedy menuturkan,

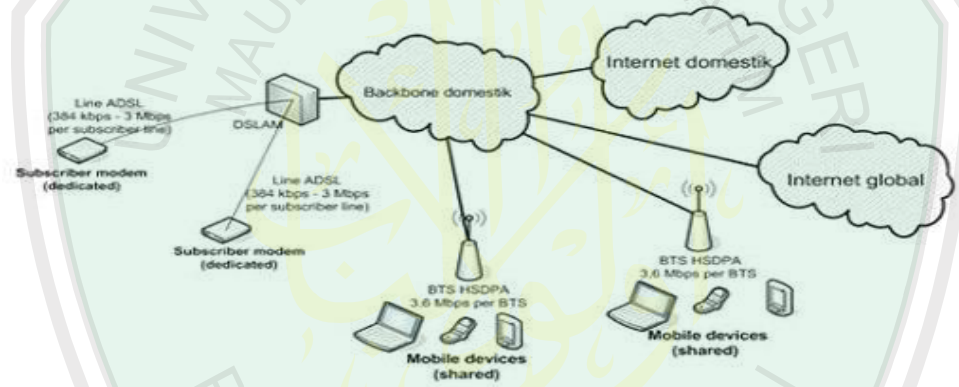
> *"Sebelum adanya broadband internet Telkom mempunyai produk internet yang disebut dengan TENI (Telkomnet Instant) dengan kecepatan maks 52 kbps namun sejalan dengan perkembangan teknologi dan tuntutan pasar dan pelanggan maka Telkom membuat layanan broadband internet yang diberi nama Speedy. Produk ini berbasis kabel tembaga dengan teknologi ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line"*. (wawancara 10 Januari 2012)

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

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

4.1.11 Konfigurasi Speedy

Gambar 4.2
Konfigurasi Jaringan Speedy



Sumber : telkom kediri

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

Tabel 4.1
Paket Speedy

Paket	Line	Bulanan (Rp)	Kuota
Socialia	384 kbps	125,000	Unlimited
Load	512 kbps	195,000	Unlimited
Familia	1 Mbps	400,000	Unlimited
Executive	2 Mbps	750,000	Unlimited
Biz	3 Mbps	1,450,000	Unlimited

Sumber : PT Telkom Kediri

Pada tabel pada halaman sebelah dapat dilihat bahwa Speedy dapat melayani mulai 384 kbps yang banyak digunakan untuk pelanggan perumahan hingga kecepatan 3 Mbps yang banyak diperuntukan untuk perkantoran dan warnet.

4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

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

Untuk itu maka pada bab ini akan dianalisis pengaruh lingkungan eksternal dan lingkungan industri telekomunikasi terhadap Telkom untuk mengetahui seberapa besar faktor diatas mempengaruhi kinerja bisnis dan performansi Telkom. Juga akan dianalisis kemampuan sumber daya

dan kapabilitas internal yang dimiliki Telkom untuk mengetahui kesiapan dan adaptasinya dalam menghadapi pengaruh lingkungan tersebut. Analisis tersebut dilakukan untuk menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi serta menjadi pertimbangan dalam membuat suatu strategi bersaing yang tepat.

4.2.1 Analisis Pengaruh Lingkungan Industri

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

a. *Power of input suppliers*

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

supplier untuk mengembangkan bisnisnya, karena apabila mengunakan supplier lain maka perangkat yang ada tidak akan bisa terintegrasi.

Menurut penuturan Bapak Prasadja, kondisi

"*Saat ini PT Telkom dengan mudah untuk memilih supplier karena sudah tidak ada masalah dalam integrasi teknik karena supplier dapat menyediakan perangkat yang diperlukan. Kami memiliki banyak supplier yang memberikan penawaran harga yang sangat kompetitif, dengan begitu kami tidak terpaku dengan satu penawaran yang diberikan oleh supplier kami. Saat ini ada 7 merek yang bisaanya ditawarkan oleh, namun kebanyakan Telkom mengambil yang merek china karena disamping harga yang memang relatif sangat murah juga kualitas yang tidak terlalu jauh berbeda dengan produsen-produsen yang hardware berkelas dunia seperti siemens, motorola, samsung, dan sony*". (wawancara 10 Januari 2012)

Hal senada juga di ungkapkan oleh bapak Krisdjanto,

"Makin banyaknya supplier yang berasal dari Cina yang mempunyai kekuatan pada harga yang murah sehingga Telkom mempunyai banyak pilihan.Hai itu tentu menguntungkan kami, karena saat ini kami menawarkan paket pasang baru dengan memberikan gratis modem kepada pelanggan. Untuk paket 512 akan mendapatkan modem dengan fasilitas tambahan wifi yang tentu mempunya nilai lebih dari pada pesaing kami yang lain yang jika ingin berinternet harus menyediakan modem sendiri" (wawancara 10 Januari 2012)

Sedangkan bapak Agus Satriawan

"*Supplier kami banyak mas, jadi untuk tekanan yang mungkin ditimbulkan dari supplier dan segala kemungkinannya. Misalnya nanti kami sedang membutuhkan perangkat jaringan, nah jika kami hanya mengandalkan dari satu sumber tentu kami bisa kerepotan, sedangkan menjaga kualitas jaringan menjadi salah satu prioritas kami demi kepuasan pelanggan kami tentunya"* (wawancara 9 Januari 2012)

Tabel 4.3 adalah beberapa supplier yang menyediakan perangkat telekomunikasi bagi PT Telekomunikasi Indonesia. Dapat dilihat pada tabel tersebut bahwa semua supplier tersebut dapat menyediakan produk yang sama misalnya *router*, dan *server* dengan berbagai macam kapasitas serta kualitas produk yang hampir sama sehingga memudahkan bagi PT Telkom untuk melakukan pemilihan dan penawaran perangkat.

Tabel 4.3

Beberapa supplier Telkom

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

Sumber : telkom kediri

b. *Power of buyer*

Power of buyer kuat karena saat ini pelanggan mempunyai banyak pilihan baik dari segi harga maupun kualitas. Hal ini disebabkan oleh banyaknya operator yang menyediakan layanan yang sejenis dengan harga dan kualitas tidak jauh berbeda. Kondisi tersebut juga menyebabkan pelanggan dengan mudah pindah dari satu operator ke yang lainnya dengan *swicthing cost* yang rendah, hal ini dimungkinkan dengan sistem *sim card* yang ada pada *handphone* membuat kemudahan bagi pelanggan untuk pindah operator dengan

mengunakan perangkat yang sama.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh bapak Prasadja,

> *"Pelanggal saat ini mencari operator yang memberikan tarif paling murah serta di bundling dengan promosi, sehingga ini yang membuat banyaknya terjadi perpindahan pelanggan dari satu operator ke lainnya. Demikian juga dengan pengisian pulsa, pelanggan cenderung mencari pulsa yang bernilai kecil misalnya 5000 rupiah yang terjangkau oleh masyarakat dari semua kalangan. "* (wawancara 10 Januari 2012)

Hal senada juga diungkapkan oleh bapak Agus Satriawan,

> *"Saat ini pelangganbertambah sekitar 1000 pelanggan baru setiap bulannya. Hal ini memang sudah menjadi target yang diputuskan oleh manager. Tenaga pemasar yang kami kerahkan ada sekitar 100-300 orang. Hal ini untuk mengcover pelanggan yang melakukan cabut setiap bulannya yang jumlahnya tidak pasti. Disamping itu, kami yang berada di customer care juga melakukan upaya agar bisa menekan aplikasi cabut. Jika mencari pelanggan baru adalah tugas dari pemasaran, maka kami yang berada di costumer care lah yang mempertahankan kepuasan pelanggan jika ada yang menginginkan cabut.* (wawancara 9 Januari 2012)

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

baru beroperasi, demikian siklus ini berulang seterusnya.

Bapak Krisdjanto menuturkan,

> *"pelanggan yang mengunakan jaringan kabel (wireline) tidak bisa pindah ke operator lainnya karena dengan sistem jaringan kabel pelanggan dibatasi oleh jaringan kabel yang sudah ada, sehingga disatu sisi hal ini menguntungkan bagi operator karena kalaupun terjadi perpindahan berlangganan adalah pindah ke sistem wireless dimana sistem wireless yang mempunyai beberapa kelemahan dibandingkan dengan sistem wireline".* (wawancara 10 Januari 2012)

c. *Product substitutes*

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

Bapak Agus Satriawan dalam hal ini mengemukakan,

> *"Untuk produk subtitusi dari Telkom sendiri adalah produk dari beberapa ISP(Internet Sevices provider) dan penyedia jasa telekomunikasi lain yang sudah masuk ke wilayah Kediri. Memang kami akui bahwa kami yang berbasis wireline mulai*

> *menghadapi persaingan yang ketat. Kami pun juga pada akhirnya harus mulai berbenah dengan meningkatkan kualitas jaringan kami jika tidak ingin kalah bersaing.* (wawancara 9 Januari 2012)

Dari apa yang dikemukakan oleh bapak Agus tersebut diatas, maka PT Telekomunikasi Indonesia DCS Area Kediri merasakan dampak adanya produk subtitusi tersebut.

Tidak jauh berbeda dari yang dikemukakan oleh Bapak Agus, Bapak Prasadja juga menilai hal yang sama tentang produk subtitusi dari telkom,

> *"Kami di bagian pemasaran sudah merasakannya, mas, jika dulu saat masih belum banyak penyedia jasa telekomunikasi kami masih mudah dalam mencari pelanggan baru, apalagi kala itu cuma ada telpon rumah saja. Karena itulah, kami saat ini dituntut untuk meningkatkan jumlah pengajuan pasang baru Pak Ali. Tiap bulan kami ditargetkan harus dapat 1000 pelanggan baru yang artinya tiap sales force kami harus bisa mencapai target 10 pelanggan per bulan. Demikian insentif yang kami berikan pun juga kami naikkan untuk setiap pasang baru ada insentif Rp. 50.000,-. Itu semua demi menjaga agar sales kami tetap betah bekerja pada kami.*
> (wawancara 10 Januari 2012)

Sedangkan untuk bapak Krisdjanto, beliau berpendapat,

> *"Kalau produk subtitusi kami menanggapinya dengan serius, karena mau tidak mau kami bisa kehilangan pelanggan jika membiarkan produk subtitusi kami menguasai pasar. Beberapa hal yang kami lakukan misalnya lebih dekat lagi kepada konsumen dan menjalin hubungan baik dengan mitra kami"*
> (wawancara 10 januari 2012)

d. Industry rivalry

Industry rivalry kuat karena adanya 11 penyedia jasa telekomunikasi dalam industri yang sudah jenuh yang menyebabkan terjadinya

hypercompetition, sehingga beberapa penyedia jasa telekomunikasi mengalami kesulitan untuk mempertahankan tingkat *profitability*. Untuk mengatasi hal ini terjadi kecenderungan konsolidasi pada industri ini dengan cara merger dan akuisisi seperti yang terjadi pada operator Smart dan Fren pada bulan Maret 2010 melakuakan merger menjadi SmartFren. Karena dengan konsolidasi tersebut akan terjadi *sharing resources* sehingga terjadi sinergi diantara kedua perusahaan tersebut yang akan menekan biaya produksi dan operasi.

Dalam memahami persoalan dalam industry rivalry ini, Bapak Prasadja mempunyai pemahaman,

> "*Untuk wilayah kami di kediri masih bagus prospeknya. Pertumbuhan ekonomi dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Dan memang wilayah karesidenan kediri yang meliputi Kediri, Nganjuk, Tulungagung, dan Blitar terus mengalami peningkatan dari segi pelanggan. Jika melihat produk-produk yang kami tawarkan lainnya yang masih berbasis IP seperti TV Kabel yang saat iniadalah Groovia memang terus mengalami peningkatan. Kabupaten Kediri masih belum seperti Surabaya atau Malang yang sudah jenuh. Jadi kami di kediri masih optimis kedepannya.* (wawancara 10 Januari)

Begitu pula bapak Agus Satriawan juga mengemukakan pendapat beliau,

> " *Kita semuakan tahu bahwa semakin harisemakin banyak iklan-iklan seperti Indosar, Telkomsel, dan XL yang terlihat seperti perang iklan. Untuk itu kami di Telkom tidak seberapa mengedepankan cara tersebut karena disamping tidak efektif juga tidak efisien yang pada akhirnya akan menambah jenuh pasar. Jika kita melihat dari sudut pandang umum yaitu telekomunikasi, maka persaingan sengit lah yang ada. Namun jika kita persempit lagi di broadband unlimited wireline, maka saat ini belum ada selain Telkom yang menguasai industri ini. Jadi masih terasa relatif jika persaingan dalam industri sejenis ini sudah masuk ambang persaingan ketat tergantung dari sudut pandang mana kita melihatnya.* (wawancara 9 Januari 2012)

Bapak Krisdjanto juga mengemukakan pendapat beliau tentang *industri rivalry*,

> *"Untuk hal ini kami masih belum seberapa merasa mendapatkan tekanan yang berarti mas, meskipun memang industri dibidang telekomunikasi secara umum sudah sangat jenuh apa lagi dengan pendatang baru yang makin banyak bermunculan, hanya saja khusus diwilayah kami masih industri telekomunikasi masih belum banyak di jajaki"*
> (wawancara 10 Januari 2012)

Struktur pasar industri telekomunikasi di Indonesia berdasarkan *the four-firm concentration ratio* (CR4) (yaitu 4 perusahaan terbesar Telkomsel, Indosat, XL dan Telkom mempunyai pelanggan sebanyak 168,5 juta sedangkan jumlah total pelanggan adalah 196,3 juta, sehingga CR4 adalah 0,85 artinya pasar dalam industri ini terkonsentrasi atau dikuasai oleh 4 perusahaan. Sedangkan jika dihitung maka akan didapat 2.451 yang berarti persaingan dalam industri ini bersifat oligopoly (Purwanto,-,hal 4) karena ada beberapa perusahaan yang berusaha pada industri ini.

e. New Entry

Industri telekomunikasi adalah adalah industri yang padat dengan modal dan teknologi sehingga *entry* bagi penyedia jasa telekomunikasi baru lemah karena untuk menjadi penyedia jasa telekomunikasi baru harus mempunyai lisensi yang dikeluarkan oleh pemerintah dimana harga lisensi ini tidak murah sebagai contoh harga lisensi 3G yang dilelang oleh pemerintah pada pertengahan 2006 yang berharga minimal 100 milyar rupiah yang pada saat itu dimenangkan

oleh Indosat dengan harga 160 milyar rupiah, Telkomsel 218 milyar rupiah dan Excelcom dengan harga 188 milyar rupiah (indotelko.com,2012). Sehingga hanya perusahaan yang bermodal besar yang mampu untuk membelinya. Disisi lainn pembelian lisensi tersebut juga mengandung resiko yaitu tingkat pengembalian investasi bisnis tersebut tidak seperti yang diharapkan mengingat situasi pasar yang sudah jenuh.

Penjelasan dari bapak Krisdjanto mengenai hal ini adalah,

> *"Kalau pendatang baru sudah mulai bermunculan saat ini, provider telekomunikasi lain yang akan masuk diwilayah kediri saya kira bukan hal yang mudah. Karena disini memang cakupan areanya yang sangat luas dan dekat dengan area pegunungan. Jika pun ada pendatang baru yang masuk, tentu akan membutuhkan dana yang sangat besar sekali dan itu pasti membutuhkan banyak sekali investasi jangka panjang dan pertimbangan-pertimbangan lainnya.* (wawancara 10 januari 2012)

Sejalan dengan bapak Krisdjanto, bapak Prasadja juga mengemukakan hal yang hampir serupa,

> *"Kalau masalah pendatang baru sepertinya bukan hal yang gampang untuk bisnis seperti yang telkom lakukan. Belum lagi jika teknologi yang dibawa oleh pendatang baru tersebut tidak lebih baik dari kami. Telkom saat ini masih menguasai pasar telekomunikasi di wilayah kediri, mas. Namun untuk merebut hati pelanggan yang sudah kenal dengan telkom lebih dulu tentu bukan hal yang muda. Disini kami lebih tahu bagaimana kondisi sosial kemasyarakatan, kami juga sering mengadakan event-event yang bertujuan agar lebih dikenal masyarakat, dan jika pendatang baru ingin menjajaki bisnis diwilayah kediri tentu akan sangat kesulitan.* (wawancara 10 Januari 2012)

Pendapat dari bapak Agus sejalan dengan pendapat Bapak Kris dan Pak Pras meskipun agak sedikit berbeda,

> *"Untuk pendatang baru rata-rata masuk melalui jaringan wireless, maka dari itu, kami juga mengantisipasi hal tersebut justru dengan memberikan pesaing yang sama kepada pendatang baru dengan produk flexy kami. Jika dari sisi birokrasi di Kediri memang relatif lebih mudah untuk mendapatkan izin karena wilayah sini masih perlu banyak mendapatkan investor dari luar daerah"*
> (wawancara 9 Januari 2012)

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

4.2.2 Strategi Bersaing PT Telkom Kediri

Setelah melakukan analisis baik eksternal maupun internal serta menemukenali *key success factor* dan *competitive advantage* maka selanjutnya adalah dilakukan pemilihan strategi dengan mengunakan strategi generik Porter yaitu *cost leadership, differentiation, focus,* inovasi, pertumbuhan, dan persekutuan.

1. Strategi Cost Leadership

Strategi cost leadership dilakukan dengan mengendalikan penentu biaya dan melakukan kontrol yang ketat terhadap semua pengeluaran dalam aktivitas value chain dalam melayani pelanggan. Bapak Prasadja mengemukakan :

> *"Untuk strategi ini kami rasa sangat bisa kami lakukan. Untuk saat ini saja kami memberikan penawaran harga yang mustahil bisa disaingi oleh pesaing. Disamping itu, kualitas pelayanan kami jauh lebih baik dari pada provider lainnya. Dengan Rp 100.000,- bisa mendapatkan paket speedy dengan kecepatan 384kbps. Belum lagi pelanggan akan mendapatkan fasilitas gratis modem. Untuk modem sendiri harga dari kami sudah kami sesuaikan, oleh karena itu kami berani memberikan fasilitas gratis modem untuk setiap pasang baru."*
> (wawancara 10 Januari 2012)

Sedangkan bapak Agus Striawa, beliau berpendapat,

> *"Produ telkom mempunyai banyak varian harga, layanan yang kami berikan secara kualitas sama, hanya berbeda dari sisi kecepatan maksimal saja. Jadi pelanggan yang mempunya dana terbatas masih bisa menikmati layanan terbaik kami dengan harga yang sama murahnya dengan pesaing. Sedangkan pesaing kami dari sisi harga masih relatif, masih belum bisa dikatakan lebih murah dari telkom. Untuk menjadikan produk kamibisa mendapatkan harga yang paling murah, kami mencoba membeli perangkat keras dengan harga yang murah dan kualitas terbaik, kemudian kami juga melakukan kerjasama dengan beberapa perusahaan agar menjadi mitra telkom.*
> (wawancara 9 Januari 2012)

Bapak krisdjanto menanggapi strategi *cost leadership* dengan pendapat beliau sebagaimana berikut,

> *"Ya mas, kami melakukan strategi tersebut, tapi lebih spesifiknya kami cuma melakukannya dengan menekan biaya pendaftaran pelanggan baru, jadi rinciannya untuk pasang baru adalah Rp 100.000 dan seting modem Rp 35.000, agar*

terkesan lebih murah kami berikan modem tersebut secara gratis" (wawancara 10 Januari 2012)

Dari pemaparan tersebut, maka beberapa cara yang dilakukan PT telkom antara lain:

- Mendapatkan perangkat yang mempunyai harga kompetitif dan berkualitas serta didukung dengan ketersediaan suku cadang yang cukup. Termasuk perangkat yang ada di pelanggan yaitu modem harus juga terstandarisasi sehingga memudahkan dalam hal istalasi baru dan penanganan gangguan.
- Membeli perangkat infrastruktur dalam jumlah banyak untuk memenuhi skala ekonomi sehingga mendapatkan harga yang kompetitif dan selanjutnya dapat menekan harga jual kepada pelanggan.
- Mempunyai mitra lebih dari satu namun kurang dari tiga sehingga terjadi perbandingan harga dan pelayanan yang lebih baik diantara mitra suplier. Mitra juga kurang dari 3 agar tidak mengalami kesulitan dalam hal persediaan suku cadang dan juga personil untuk pengoperasian perangkat.
- Mengunakan link internet global dalam skala ekonomis sehingga akan didapat harga yang kompetitif
- Membuat standarisasi pengawakan personil yang akan mengoperasikan sehingga dapat dihitung tingkat efisiensi dan efektifitas sumber daya manusia.
- Memperluas wilayah pemasaran sehingga akan didapat skala

ekonomis yang akan berdampak kepada harga yang kompetitif dibandingkan dengan pesaing.

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

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

2. Strategi differensiasi

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

Pendapat bapak Krisdjanto dalam menyikapi hal tersebut sebagai berikut,

"Untuk produk dari telkom banyak sekali, semua disesuaikan dengan kebutuhan dari pelanggan. Hal ini dilakukan untuk mengoptimalkan jaringan yangsudah ada. Misal sebelumnya telkom hanya menjalankan bisnis berupa layanan telepon tetap saja, namun saat ini juga melayani akses internet dengan produk speedy, kemudian juga menambahkan layanan TV kabel dengan produk Groovia. Jadi saat ini telkom telah melakukan diferensiasi produk dengan mengoptimalkan jaringan yang sudah ada. Diferensiasi yang lain juga dilakukan dari banyaknya macam-macam tarif dan harga yang bisa ditawarkan kepada pelanggan" (wawancara 10 Januari 2012)

Sedangkan Bapak Agus menambahkan beberapa hal lagi,

"Telkom saat ini sudah bergelut diberbagai aspek bisnis. Diferensisi yang dilakukan juga dengan mempermudah skema pembayaran bagi pelanggan. Dulu untuk membayar tagihan telepon, pelanggan perlu datang langsung dengan ke Plasa Telkom, namun saat ini pelanggan bisa membayar via ATM, transfer internet banking, dan juga melayani kartu kredit. Untuk pesaing telkom rata-rata masih mengunggulkan sistem prabayar mereka. Namun saat ini memang beberapa sudah ikut meniru strategi yang digunakan oleh telkom. Jadi kedepan mungkin akan ada perkembangan lagi dari kami" (wawancara 9 Januari 2012)

Bapak Prasadja juga sedikit memberikan komentar,

"Telkom mempunyai kerjasama dengan pihak-pihak diluar perusahaan mulai dari bagian pemasaran sampai bagian service support. Jadi untuk memperluas jaringan pemasaran kami melakukan kerjasama dengan mitra dan supplay kebutuhan logistik telkom dilayani dari beberapa pihak" (wawancara 10 Januari 2012)

Adapun rincian strategi diferensiasi diterapkan antara lain :

- Meningkatkan kecepatan akses broadband internet sehingga tidak dapat disaingi oleh broadband internet yang berbasis *wireless*.
- Menciptakan konten yang memerlukan kecepatan akses yang tinggi

seperti IP- TV (Groovia) atau game sehingga hanya broadband internet yang berbasis *wireline* yang dapat melayani.

- Membuat kualitas yang lebih baik yaitu dengan memberikan QoS (Quality of service) yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaing, hal ini dimungkinkan karena berbasis wireline tidak terkendala dari sisi infrastruktur. Saat ini QoS untuk Telkomspeedy adalah 1 : 10 artinya seorang yang berlangganan 384 kbps akan mendapatkan kecepatan akses minimal 38,4 kbps dan maksimal 384 kbps. QoS sudah cukup baik dibandingkan dengan pesaing.
- Membuat kerjasama yang kuat dengan supplier sehingga apabila terjadi gangguan di pelanggan akan cepat ditangani serta waktu pengangan gangguan lebih cepat dari pesaing.
- Membuat sistem pengaduan gangguan terpusat (*call center*) yang beroperasi 24 jam setiap hari sehingga sulit disaingi oleh pesaing dan akan meningkatkan kepuasan pelanggan.
- Membuat skema pembayaran yang menarik misalnya dengan skema cicilan serta bonus modem atau tambahan waktu berlangganan.

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

kebingungan tersendiri bagi pelanggan dalam menentukan pilihan.

3. Strategi focus

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

Penerapan strategi focus pada PT telkom Kediri menurut bapak Agus Satriawan sebagaimana penuturan beliau berikut,

> *"Untuk Plasa Telkom Kediri hanya berfokus pada pelayanan produk telkom flexy,internet speedy, telepon tetap, dan Grovia. Untuk produk lainnya tetap kami pasarkan namun tidak menjadi perhatian utama. Jadi plasa telkom mengerahkan sumberdayanya untuk fokus pada produk-produk tersebut. Disamping itu karena memang taraf hidup masyarakat Kediri masih belum sepenuhnya mampu mengakomodir produk-produk telkom.* (wawancara 9 Januari 2012)

Sedikit berbeda dari pendapat bapak Prasadja, beliau mengemukakan beberapa hal sebagai berikut,

> *"Saat ini focus kami sebagai pemasar ada di badling speedy. Untuk produk ini memang sangat tinggi permintaannya, jadi kami focus pada layanan internet speedy. Namun juga karena tanggung jawab kami sebagai marketing, maka kami juga menawarkan produk-produk yang lainnya. Contohnya kami bisaanya menguhungi pelanggan yang sudah ada dengan cara OutBond Call. Tujuanya agar bukan hanya speedy saja."* (wawancara 10 Januari 2012)

Sedangkan bapak Krisdjanto yang juga sebagai pemasar juga mengemukakan hal yang sama seperti Bapak Prasadja kemukakan,

> *"Fokus kami di plasa kediri ada pada produk speedy mas, karena memang saat ini untuk telepon rumah sudah mulai tergerus dengan telepon seluler, jadi dengan memberikan nilai lebih dari bukan hanya sebagai telepon rumah, maka speedy menjadi fokus produk kami di sini. Akhirnya semua tenaga pemasar kami kerahkan hanya mengakomodir produk speedy saja meskipun nanti tidak menutup kemungkinan juga memasarkan produk kami yang lain di waktu yang sama"*
> (wawancara 10 Januari 2012)

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

4. Strategi Inovasi

Menggunakan inovasi baru untuk menghadapi persaingan pasar bisa cukup efektif untuk memenangkan pasar yang ada. Tanpa adanya inovasi dari para perusahaan, bisa dipastikan konsumen akan cepat bosan dan bisnis pun akan tenggelam di tengah ramainya persaingan. Karena itulah, para pelaku usaha kecil maupun besar dituntut untuk selalu berinovasi baik dalam urusan internal perusahaan maupun untuk meningkatkan daya saing produk yang dihasilkan.

Penuturan dari Bapak Krisdjanto dalam menilai strategi inovasi sebagai

berikut,

> *"Kami di Plasa Telkom memang agak kurang dari segi inovasi. Karena perusahaan ini bukan perusahaan kecil. Telkom ini BUMN yang jika harus mengambil keputusan yang besar harus dari atas dahulu. Jadi jika ditanya tentang inovasi ditelkom, maka bukan masuk dari segi inovasi telkonoli, namun lebih pada inovasi pemasarannya saja dan beberapa pelayanan yang ada di plasa telkom"* (wawancara 10 Januari 2012)

Pandapat Bapak Agus dalam hal ini selaku Asman Costumer Service tidak jauh berbeda dari bapak krisdjanto,

> *"Disini tidak ada inovasi dari segi produk. Namun untuk pelayanan masih diperbolehkan untuk melakukan inovasi. Misal di plasa telkom juga dibuatkan free wi-fi, lalu ada warnet dan game online juga. Hal ini selama masih dalam wewenang plasa telkom masih diperbolehkan melakukan inovasi.* (wawancara 9 Januari 2012)

Melihat pentingnya strategi inovasi untuk mengatasi persaingan usaha, tidak ada salahnya bila PT Telkom mencoba hal-hal baru untuk meningkatkan daya saing bisnis. Strategi inovasi dapat dilakukan dengan mengembangkan produk yang telah ada sebelumnya atau yang dalam hal ini yang sudah Plasa Telkom Kediri lakukan dengan membuat pelayanan yang akan memberikan nilai tambah dibandingkan dengan kompetitor lainnya. Dengan begitu, perusahaan yang membuat terobosan baru dan unik akan sulit untuk ditandingi oleh pesaing.

Seperti yang telah difirmankan Alloh SWT dalam QS An-Nisa' ayat 100.

۞ وَمَن يُهَاجِرْ فِي سَبِيلِ ٱللَّهِ يَجِدْ فِي ٱلْأَرْضِ مُرَٰغَمًا كَثِيرًا وَسَعَةً ۚ وَمَن يَخْرُجْ
مِنۢ بَيْتِهِۦ مُهَاجِرًا إِلَى ٱللَّهِ وَرَسُولِهِۦ ثُمَّ يُدْرِكْهُ ٱلْمَوْتُ فَقَدْ وَقَعَ أَجْرُهُۥ عَلَى ٱللَّهِ ۗ

وَكَانَ ٱللَّهُ غَفُورًا رَّحِيمًا ﴿١٠٠﴾

Artinya : Barangsiapa berhijrah (berinovasi) di jalan Allah, niscaya mereka mendapati di muka bumi Ini tempat hijrah yang luas dan rezki (rizki dari Alloh) yang banyak. barangsiapa keluar dari rumahnya dengan maksud berhijrah kepada Allah dan Rasul-Nya, Kemudian kematian menimpanya (sebelum sampai ke tempat yang dituju), Maka sungguh Telah tetap pahalanya di sisi Allah. dan adalah Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.

Ayat tersebut memiliki implikasi bahwa manusia harus memiliki sikap mental/perilaku inovasi untuk mendapatkan karunia dari Alloh SWT. Selain didalam QS An-Nisa' ayat 100, Alloh juga berfirman dalam QS Al-Baqarah ayat 218

إِنَّ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَٱلَّذِينَ هَاجَرُواْ وَجَٰهَدُواْ فِى سَبِيلِ ٱللَّهِ أُوْلَٰٓئِكَ يَرْجُونَ رَحْمَتَ ٱللَّهِ ۚ وَٱللَّهُ غَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴿٢١٨﴾

Artinya : Sesungguhnya orang-orang yang beriman, orang-orang yang berhijrah (berinovasi) dan berjihad di jalan Allah, mereka itu mengharapkan rahmat Allah, dan Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.

Ayat ini memiliki implikasi bahwa apabila manusia ingin tetap berada dijalan yang lurus, dijalan yang diridhoi oleh Alloh SWT, salah satu caranya manusia harus melakukan inovasi. Setelah QS An-Nisa' ayat 100 dan QS Al Baqarah 218, Alloh juga berfirman dalam kitabnya QS At Taubah ayat 20, yang

artinya : “Orang-orang yang beriman (suci dari kesyirikan) dan berhijrah (berinovasi) serta berjuang dijalan Allah dengan harta dan jiwanya, mereka itu mendapat derajat yang tinggi disisi Allah, dan mereka itulah orang-orang yang akan menjadi pemenang (dalam kompetisi hidup)”. Ayat ini memliki implikasi penting bahwa apabila manusia ingin mendapatkan derajat yang tinggi dimata Alloh SWT dan menjadi pemenang atau pemimpin dalam hidup ini salah satu caranya manusia harus memiliki sikap mental dan melakukan inovasi dalam hidupnya.

5. Strategi Pertumbuhan

Strategi pertumbuhan dilakukan dengan mengoptimalkan kecepatan pertumbuhan bisnis perusahaan. Akselerasi yang dilakukan oleh perusahaan diharapkan akan lebih cepat menyesuaikan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan sekitar.

Bapak Prasaja dalam hal ini menilai bahwa Telkom kediri tidak menerapkan strategi pertumbuhan karena Telkom Kediri hanya masuk dalam kategori Plasa Telkom yang hanya punya wewenang dari segi pemasaran, jaringan, dan layanan. Sebagaimana yang dikemukakan beliau,

> *“Kami tidak memungkinkan untuk melakukan pertumbuhan yang cepat. Karena kami disini hanya sebatas plasa telkom. Namun di tingkat Divisi Regional seperti kita ini yang masuk Divre 5 Jawa Timur, maka pertumbuhan cepat itu bisa diputuskan dari sana.* (wawancara 10 Januari 2012)

Tidak jauh berbada dari yang dikemukakan oleh Bapak Prasadja, Bapak Krisdjanto juga menilai hal tersebut tidak memungkinkan jika di wilayah plasa.

Sebagaimana penuturan beliau,

> *"Pertumbuhan cepat bukan menjadi wewenang kami di plasa, itu sepenuhnya berada dimanagemen yang ada di Surabaya. Kami hanya mengikuti arahan-arahan yang sudah digariskan dari atas. Jadi saya rasa di plasa memang tidak mungkin melakukannya."* (wawancara 10 Januari 1012)

Hal senada juga diungkapkan oleh Bapak Agus Satriawan,

> *"sebenarnya tergantung dari sisi mana kita memandang pertumbuhan tersebut. Kalau dilihat dari sisi meningkatkan kualitas layanan maka kami melakukannya, namun jika dilihat dari kemungkinan bertransformasi ke bentuk usaha yang lain atau membuat bidang usaha lain maka tidak memungkinkan sekali haltersebut"* (wawancara 9 Januari 2012)

Dari uraian tersebut diatas, maka strategi pertumbuhan tidak dilakukan oleh PT Telkom Kediri. Hal ini karena PT Telkom tidak bisa mebuat keputusan-keputusan strategis penuh. Untuk arah gerak dan strategi perusahaan secara umum ternyata dilakukan ditingkat Divre 5 yang dalam hal ini adalah Jawa Timur yang berkantor di Surabaya.

6. Strategi Persekutuan

Strategi persekutuan adalah strategi yang dilakukan dengan mengoptimalkan jaringan bisnis perusahaan dengan melakukan berbagai macam bentuk kerjasama untuk mencapai hasil yang paling optimal. PT Telekomunikasi Indonesia DCS Kediri dalam hal ini mempunya jaringan dalam mencapai keunggulan di wilayah karesidenan Kediri.

Lebih lanjut Bapak Agus Prasadja selaku Asman Modern Chanel yang berwenang dalam hal ini memberikan penjelasan bahwa strategi persekutuan

yang diterapkan oleh Telkom Kediri yaitu dengan bekerjasama dengan perusahaan atau instansi lain yang diistilahkan dengan "Mitra Telkom". Lebih lanjut beliau berkata,

> *"Untuk pemasaran di modern chanel yaitu dengan mitra. Jadi Telkom bekerjasama dengan perusahaan swasta atau instnsi pemerintah. Kerjasama tersebut meliputi banyak hal yang diantaranya adalah pemasaran. Untuk mantenance jaringan pun kami juga menggunakan mitra kami karena akses kejaringan yang bermasalah bisa lebih cepat diatasi jika dengan mitra dari pada Telkom sendiri yang harus datang. Misal jika ada masalah di daerah pare, tentu kalau petugas telkomsendiri yang datang akan lebih lama karena harus menempuh perjalanan dari Kediri ke Pare, namun karena di pare kami juga mempunya Mitra, makaseketika itu juga langsung dapat ditangani"* (wawancara 10 Januari 2012)

Sejalan dengan bapak Prasadja, bapak Krisdjanto yang menjabat sebagai Asman Direct Chanel juga mengemukakan hal yang tidak bertentangan,

> *"Dengan adanya mitra telkom, kami sangat terbatu sekali, jadi target mencari pelanggan bur dengan jumlah 1000 aplikasi pasang baru dalam sebulan selalu bisa terpenuhi. Sales force kami juga sering bekerjasama dengan pihak mitra telkom, jadi pemasaran produk diwilayah Kediri bisa menjadi lebih mudah.* (wawancara 10 Januari 2012)

Bapak Agus Satriawan menambahkan beberapa hal sebagai berikut,

> *"Untuk mitra menjadi wewenang penuh dari Modern Chanel, nah untuk model seperti apa saja mitra tersebut bisa meliputi banyak hal. Contohnya yang menjadi wewenang dari plasa telkom yaitu tentang kepegawaian. Pegawai telkom ada 2 macam, pegawai organik dan pegawai an-organiok. Pegawai organik seperti saya, pak Ali, pak Pras, pak kris, dan pak agung. Sedangkan pegawai an-organik adalah pegawai yang bekerja ditelkom namun bukan tercatat sebagai pegawai telkom. Contohnya asisten saya ini, dia bekerja ditelkom, namun tidak berstatus tetap. Lebih mudahnya sepert outsourching atau pegawai tidak tetap."*(wawancara 9 Januari 2012)

Kerjasama yang dilakukan berupa kerjasama dalam pemasaran dan teknologi dan kepegawaian. Hal ini memungkinkan PT Telkom bisa mendapatkan harga yang kompetitif dan teknologi yang lebih cangggih. Dalam kaitannya dengan pemerintah, PT Telkom bekerjasama yang menghasilkan izin birokrasi yang lebih mudah.

Prinsip strategi persekutuan ini mempunyai kaitan erat dalam konsep silaturahmi dalam islam. Sebagaimana dalam hadits yg disepakati oleh Bukhari dan Muslim, dari sahabat Anas Radhiyallahu ‘anhu bahwa Nabi Shallallahu ‘alaihi wa sallam bersabda. “Arti : Barangsiapa yg suka diluaskan rizki dan dipanjangkan umur maka hendaklah ia menyambung tali silaturahmi” [Hadits Riwayat Bukhari 7/72, Muslim 2557, Abu Dawud 1693]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM PUSAT PERPUSTAKAAN